



TYÖN MITOITUS OSANA RUOKA- JA SIIVOUSPALVELUJEN YHTE- NÄISTÄMISTÄ

Tapaus Kangasalan ateriapalvelu

Anni Kaipainen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2012
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

KAIPAINEN ANNI

Työn mitoitus osana ruoka- ja siivouspalvelujen yhtenäistämistä
Tapaus Kangasalan ateriapalvelu

Opinnäytetyö 89 sivua, joista liitteitä 35 sivua
Marraskuu 2012

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Kangasalan ateriapalvelun terveyskeskuksen keittiön todellinen työmäärä ja työvoiman tarve. Tarkoituksena oli selvittää, ovatko keittiön tämän hetkiset henkilöstöresurssit oikeassa suhteessa tehtävän työn määrään. Lisäksi tarkoituksena oli tuottaa tietoa siitä, miten työn mitoitusta voitaisiin hyödyntää keittiön toiminnan kehittämisessä sekä ateria- ja siivouspalvelujen yhtenäistämisessä.

Opinnäytetyö tehtiin osana Kangasalan ateria- ja siivouspalvelun yhteistä kehittämisprojektia, jossa työmääriä pyritään tarkastamaan ja toimintoja yhtenäistämään. Teoriaosuudessa käsiteltiin työn oikean mitoittamisen merkitystä taloudellisista ja työhyvinvointia koskevista näkökulmista. Lisäksi selvitettiin, miten palvelujen yhdistämistä tulisi käytännössä viedä eteenpäin. Terveyskeskuksen keittiön varsinainen työmäärälaskenta suoritettiin ATOPr mitoitusohjelmalla, joka on ruokapalvelujen työmäärälaskentaan tarkoitettu ohjelmisto. Saatuja tuloksia verrattiin keittiön tämän hetkisiin tietoihin ja sen pohjalta tehtiin päätelmiä.

Tutkimuksessa selvisi, että terveyskeskuksen keittiössä käytettävissä oleva tuntimäärä on suurempi, kun sen laskennallinen tarve. Tulokset osoittavat, että ylimääräisiä työtunteja muodostuu pääasiassa arkipäiviltä, kun taas lauantapäivien kohdalla tulos oli päinvastainen. Tuloksista tehtiin päätelmä, että ylimääräisiä työtunteja voitaisiin hyödyntää yhdistämällä työtehtäviä siivouspalvelun työntekijöiden kanssa. Suuriin muutoksiin ryhdyttäessä, tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota suunnitelmalliseen ja työntekijälähtöiseen johtamiseen.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

KAIPAINEN ANNI

Inspecting and Standardizing the Workloads as Part of Developing the Co-Operation
between Food and Cleaning Services
Case Kangasala Food Service

Bachelor's thesis 89 pages, appendices 35 pages
November 2012

The objective of this thesis was to find out the actual amount of work and need for personnel at the food services of Kangasala outpatient clinic. The purpose was to find out if the current number of employees is corresponding to the amount of work and to produce information on how the results can be utilized both in the development of the kitchen and in the co-operation between food and cleaning services.

This thesis was made as a part of the development project of Kangasala food services, in which the aim is to inspect and standardize the workloads. The theoretical section explores the meaning of staff sizing from economic and well-being related views. Furthermore, the theoretical section includes information about how the combining of services should be forwarded in practice. The actual workload was calculated with software called ATOPr which is designed for this purpose. The conclusions are based on the comparison of these results against the current data.

The research indicates that the amount of available working hours at the moment is greater than the need. The results suggest that the extra working hours are emerging during weekdays, whereas the situation was completely opposite when it comes to Saturdays. The findings indicate that extra working hours could be utilized in co-operation with the employees of cleaning services. However, before undertaking any major changes, the methodical and employee-oriented leadership should be taken into consideration.

Key words: staff sizing, calculating the workload, combining of services

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KANGASALAN KUNNAN ATERIAPALVELU	8
2.1	Tiimitoiminta	9
2.2	Terveyskeskuksen keittiö.....	9
3	KUNNALLISET RUOKAPALVELUT	11
4	TYÖN MITOITUS	13
4.1	Siivoustyön mitoittamisen historiaa.....	13
4.2	Ruokapalvelun mitoittamisen historia	14
4.3	Työn mitoittamisen merkitys osana työhyvinvointia.....	16
5	TYÖN MITOITUS KÄYTÄNNÖSSÄ.....	18
5.1	Työntutkimus	18
5.2	Mitoitusohjelmien hyödyntäminen	19
5.2.1	ATOP-TIETO Oy:n kehitys	20
5.2.2	ATOPr	21
6	RUOKA- JA SIIVOUSPALVELUJEN YHDISTÄMINEN	22
6.1	Yhdistäminen käytännössä	22
6.2	Yhdistelmätyön edut	23
6.3	Yhdistelmätyöhön siirtyminen.....	23
6.3.1	Esimiesten toiminnan merkitys yhdistelmätyöhön siirryttäessä	24
6.4	Kokemuksia yhdistelmätyöstä	25
6.4.1	Taloudelliset säästöt	26
6.4.2	Työntekijöiden hyvinvointi	26
7	MUUTOKSEN JOHTAMINEN	28
7.1	Viestintä	28
7.2	Muutosjohtamisen neljä vaihetta	29
7.3	Muutosvastarinta.....	31
8	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	33
8.1	Tutkimuksen luonne	33
8.2	Työn aloitusvaihe.....	34
8.3	Laskentatietojen kerääminen	34
8.4	Laskennan suorittaminen	35
8.5	Tulosten käsittely ja johtopäätökset.....	35
9	TULOKSET	36
9.1	Työmäärä	36

9.1.1 Työmäärän jakautuminen viikonpäivien kesken.....	39
9.1.2 Työmäärän jakautuminen tehtävälajeittain	40
9.2 Työvoiman tarve	41
9.3 Tulosten vertailu nykyhetkeen.....	44
10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	47
10.1 Kehittämisehdotukset.....	47
10.2 Työn luotettavuus	49
LÄHTEET	51
LIITTEET	55
Liite 1. Tiedote henkilökunnalle.....	55
Liite 2. Ruokalista	56
Liite 3. Päiväkotien välipalalista	62
Liite 4. Soveltuvien aikojen valinta.....	63
Liite 5. Potilasruokailu	64
Liite 6. Henkilökuntaruokailu	66
Liite 7. Jakelukeittiöt	67
Liite 8. Harjunsalon päiväkotia	68
Liite 9. Tilaustarjoilu	69
Liite 10. Viikoittaiset työtehtävät	70
Liite 11. Perusteellinen siivous	72
Liite 12. Muita huomioitavia asioita	73
Liite 13. Tuntijakauma malleittain	74
Liite 14. Työvoiman tarve ruokaviikoittain.....	86

1 JOHDANTO

Suomalaiseen kunnallishallintoon kohdistuu jatkuvasti muutospaineita, sillä taloudellisen kehityssuunnan jatkuessa, palveluja ei pystytä jatkossa tuottamaan entiseen malliin. Taloudellisen tilanteen lisäksi huono työllisyystilanne vaikuttaa palvelujen tuottamiseen. Ammattitaitovaatimukset kasvavat ja toisaalta myös väestön ikääntyminen vähentää kuntien työntekijöitä merkittävästi. Toisaalta taas väestön ikääntyessä, myös kunnallisten palvelujen tarve kasvaa ja asiakkaiden tarpeet monipuolistuvat. (Kolehmainen 2007, 7; Haapanen 2011, 4; Kinnunen 2011, 4 ja 8.)

Kehityksen jatkuessa on palvelujen tuottamiseen etsittävä jatkuvasti tehokkaampia tuotantotapoja. Muutospaineiden alla työtahti kiristyy, jolloin on entistä tärkeämpää kiinnittää huomioita myös työntekijöiden jaksamiseen. Yhtenä tärkeänä osana työhyvinvointia on työvoiman oikea mitoittaminen suhteessa tehtävään työhön. Oikealla työn mitoituksella voidaan tukea henkilöstön jaksamista, vähentää sairauspoissaoloja sekä pidentää työikää (Talentia 2012).

Myös Kangasalan kunnan ateriapalvelussa on lähdetty etsimään uusia tehokkaampia ja henkilöstön hyvinvointia tukevia tuotantotapoja. Kangasalan ateriapalvelu tuottaa kuntalaisille päivittäin ruokapalveluja kolmessakymmenessä eri toimipisteessä (Kangasalan kunnan ateriapalvelu 2012, 5). Lähitulevaisuudessa tavoitteena on suorittaa jokaiseen toimipisteeseen työn mitoituksen tarkistus. Lisäksi toimintojen tehostamiseksi ateria- ja siivouspalveluja on lähdetty yhtenäistämään ja yhteistyötä kehittämään (Saario 2012). Yhdistetyllä palvelujen tuottamisella voidaan purkaa päällekkäisiä toimintoja ja sitä kautta saada aikaan säästöjä (Kinnunen 2011, 4). Lisäksi yhdistäminen vahvistaa organisaatiota yllättävien tilanteiden, kuten sairauspoissaolojen varalle.

Tämä opinnäytetyö toimii osana Kangasalan ateria- ja siivouspalvelun yhteistä kehittämisprojektia. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ateriapalvelun terveyskeskuksen toimipisteen laskennallinen työmäärä ja työvoiman tarve sekä verrata sitä käytettävissä oleviin henkilöstöresursseihin. Työmäärälaskenta suoritetaan ATOPr mitoitushjelmalla. Lisäksi työssä pohditaan, miten työmäärälaskennasta saatuja tietoja voitaisiin hyödyntää keittiön toiminnassa, sekä ateria- ja siivouspalvelun toimintojen yhtenäistämiseksi, henkilöstön työhyvinvointi huomioiden.

2 KANGASALAN KUNNAN ATERIAPALVELU

Kangasalan ateriapalvelu kuuluu osaksi kunnan liiketoimintayksikkö Oksaa, jonka hallintojohtajana toimii Jonna Sillman-Sola. Oksa tuottaa kuntalaisille tukipalveluja, jotka on jaettu kolmeen palvelualueeseen; talous-, toimisto- ja atk-palvelut, tilapalvelut sekä siivous- ja ateriapalvelut. Näiden lisäksi Oksa tuottaa kuntalaisille myös logistiikka-, lakimies- ja omistajaohjauksen asiantuntijapalveluja. (Kangasala 2009, 58.)

Ateriapalvelu valmistaa päivittäin aterioita noin 5000 kuntalaiselle 30 eri keittiössä. Ateriapalvelun asiakkaita ovat päiväkodit, koulut, vanhainkodit, palvelutalot sekä tilaus- tarjoiluasiakkaat. Toiminta-ajatuksena on tuottaa kuntalaisille laadukasta ja ravitsemussuositusten mukaista ruokaa taloudellisesti ja ammattitaitoisesti, ekologisuus ja ympäristöystävällisyys huomioiden. (Kangasalan kunnan ateriapalvelu 2012, 3-4.)

Ateriapalvelussa on käytössä 12 viikon kiertäväruokalista, joka suunnitellaan yhteistyössä Tampereen ympäristökuntien kanssa. Ateriapalvelu kilpailuttaa hankintansa yhteistyössä ympäristökuntien kanssa ja hankintasopimuksista vastaa yhteinen hankinta-toimisto KuHA. (Kangasalan kunnan ateriapalvelu 2012, 6.)

Ateriapalvelussa työskentelee tällä hetkellä 65 henkilöä, joista suuri osa työskentelee toimipisteessä yksin (Kangasalan kunnan ateriapalvelu 2012, 5). Osa jakelukeittiöiden työntekijöistä työskentelee niin kutsuttuina moniosaaajina eli he työskentelevät osan päivää keittiötehtävissä ja osan päivää siivoustehtävissä. Moniosaaajien toimenkuva on yleistymässä, mikä on huomioitu jo muun muassa työnhaussa. Lisäksi kunta on alkanut myös itse järjestämään työntekijöilleen moniosajakoulutusta. (Saario 2012.)

Ateriapalvelu haluaakin tarjota työntekijöilleen tukea ja mahdollisimman hyvät olot ammattitaitoiseen työskentelyyn. Lisäksi työntekijöille halutaan tarjota mahdollisuus kehittyä työssä sekä nauttia työnteosta ja tulosten syntymisestä. Tulevaisuuden visiona ateriapalvelulla on olla kilpailukykyinen, laadukas ja ystävällinen ravitsemispalvelujen tuottaja, joka on asiakkaiden mielestä ainut oikea ravitsemispalvelujen tuottaja Kangasalan kunnassa. (Kangasalan kunnan ateriapalvelu 2012, 4-5.)

2.1 Tiimitoiminta

Kangasalan ateria- ja siivouspalvelun toimintaa on alettu viimevuosina yhtenäistämään. Tavoitteena on kylvää ajatusta siitä, että ateria- ja siivouspalvelut tuottavat yhdessä palveluita yhteisille asiakkailleen. Yhtenäistämisen edistämiseksi aloitettiin vuonna 2011 niin kutsuttu tiimitoiminta hanke. (Karvinen 2012.) Ateria- ja siivouspalvelut jaettiin maantieteellisesti kahdeksaan tiimialueeseen, joille nimettiin omat tiimivastaavat. Tiimivastaavat toimivat vastuutiimiensä työnjohtajina sekä poissaolojen ja tehtävien uudelleen järjestelyn organisoinnissa. Lisäksi tiimijohtajilla on vastuu kartoittaa ateria- ja siivouspalvelujen yhteistyömahdollisuuksia oman tiimialueensa osalta. (Kangasalan kunnan ateriapalvelu 2012, 5-7.)

Tiimitoiminnan periaatteen mukaisesti alle kolmen päivän poissaolojen ajaksi ei järjestetä ulkopuolista sijaista, vaan sijaisuus hoidetaan tiimin sisäisellä yhteistyöllä. Kaikilla työntekijöillä on velvollisuus tehdä sekä ateria- että siivouspalvelun työtehtäviä. Poissaolojen varalta on tiimille laadittu toimintasuunnitelmat, joista selviää jokaisen työntelijän rooli poissaolon sattuessa. Valmiin suunnitelman avulla sijaisuuksien järjestäminen selkeytyy ja näin voidaan varmistaa myös tasapuolinen tehtävien välillä siirtyminen. (Karvinen 2012.)

2.2 Terveyskeskuksen keittiö

Terveyskeskus liittyi kunnan palvelukseen vuoden 2009 alussa, mistä lähtien keittiö on toiminut osana Kangasalan ateriapalvelua. Ennen yhdistymistä terveyskeskus toimi kuntayhtymän omistuksessa. Terveyskeskus on aloittanut toimintansa Kangasalan Herttualantiellä vuonna 1984. Toiminta aloitettiin tuolloin yhdellä vuodeosastolla ja neljä vuotta myöhemmin toimintaa laajennettiin toisella vuodeosastolla. Ennen Herttualantielle muuttoa Terveyskeskus toimi keskustan tuntumassa Urheilutiellä. (Oittinen 2012.)

Terveyskeskuksen keittiö kuuluu osaksi terveyskeskuksen tiimiä, jonka tiiminvetäjänä toimii Anne Korpela (Kangasalan kunnan ateriapalvelu 2012, 9). Keittiössä valmistetaan päivittäin aamiainen, lounas, päiväkahvi, päivällinen sekä iltapala talon noin 80 potilaalle. Lisäksi henkilökuntalounaita valmistetaan arkisin noin 80:lle ja viikonloppui-

sin 15 hengelle. Tällä hetkellä keittiöstä toimitetaan lounasruokaa myös Majjalan palvelutaloon noin 30:lle sekä lounas ja välipala Pellavan päiväkotiin noin 40 asiakkaalle. Keittiössä valmistetaan myös tarpeen mukaan tilaustarjoilua, pääasiassa kahvituksia ja retkieväitä. Lisäksi viikonloppuisin Harjunsalon päiväkodin ruoanvalmistus kuuluu keittiön vastuualueisiin. (Oittinen 2012.)

Keittiössä työskentelee kolme vakituista keittäjää, neljä ravitsemistyöntekijää, yksi ravitsemisesimies sekä heidän lisäksi tarvittaessa tilapäisiä sijaisia. Keittiö on toiminnassa vuoden jokaisena päivänä klo 06.00-18.00. Työvuoroja on arkisin seitsemän; kolme keittäjää, kolme ravitsemistyöntekijää sekä yksi ravitsemisesimies. Viikonloppuisin keittiössä työskentelee kaksi keittäjää ja kolme ravitsemistyöntekijää. (Oittinen 2012.)

3 KUNNALLISET RUOKAPALVELUT

Suomessa julkinen ruokapalvelu valmistaa merkittävän osan ihmisten kodin ulkopuolella nauttimista aterioista (Perälahti & Kumpusalo-Sanna 2012, 5). Voidaankin sanoa, että jokainen suomalainen aterioi jossain elämänsä vaiheessa julkisessa ruokapalvelussa (Haapanen, Hyrkkänen & Korhonen 2010, 13). Vuonna 2011 kodin ulkopuolella valmistetuista 889 miljoonasta ateriasta liki puolet oli julkisissa keittiöissä valmistettuja. (Perälahti & Kumpusalo-Sanna 2012, 4). Suurin osa näistä julkisista ruokapalveluista toteutetaan kuntien järjestämänä. Kunnat valmistavat vuosittain yli 300 miljoonaa ateriaa. Aterioita valmistetaan pääasiassa kouluissa, päiväkodeissa, sairaaloissa, terveyskeskuksissa ja vanhusten palvelukeskuksissa. (Sivonen & Työppönen 2006, 7.)

Ruokapalvelujen organisointi on kunnissa keskitetty pääasiassa yhdelle tuottajaorganisaatiolle. Suurin osa kunnallisista ruokapalveluista kuuluu keskushallinnon tai teknisen toimen alaisuuteen. Muita tuottajaorganisaatiota on muun muassa opetus- ja sivistystoimi, sosiaali- ja terveystoimi sekä liikelaitos ja osakeyhtiö. (Haapanen 2011, 8-9.)

Kunnallisten ruokapalvelujen kustannusten osuus vastaa kuntien budjetista noin 2-4 prosenttia (Haapanen ym. 2010, 13). Ruokapalvelujen kustannuksista noin puolet koostuu henkilöstökuluista ja noin 30 prosenttia raaka-ainehankinnoista. Muita kuluja ruokapalveluissa muodostuu muun muassa vuokrista, palvelujen ostoista, keskitetyistä hallintopalveluista ja työterveyshuollosta. Kunnallisen ruokapalvelujen kulurakenne vaihtelee jonkin verran toimipisteiden mukaan. Suomen kuntaliiton tutkimuksessa selvisi, että terveyskeskuksissa ja sairaaloissa on prosentuaalisesti sekä suurimmat henkilöstökulut että suurimmat raaka-ainekulut verrattaessa muihin toimipisteisiin. (Haapanen 2011, 12.)

Kunnallisen ruokapalvelun ateriakustannukset on ollut lievässä nousussa koko 2000-luvun ajan. Esimerkiksi kouluaterian keskimääräinen hinta oli vuonna 2004 2,22 euroa ja seitsemän vuotta myöhemmin 2,73 euroa. Suomen kuntaliiton selvityksen mukaan kouluateriat ovat kustannuksiltaan pienimpiä verrattuna muihin kuntien valmistamiin aterioihin. Terveyskeskuksissa puolestaan valmistetaan kustannuksiltaan kalleimpia aterioita. Vuonna 2011 keskimääräinen terveyskeskuksen aterian hinta oli 4,61 euroa. (Haapanen 2011, 16–18.)

Vaikka ruokapalvelujen kustannusten osuus vastaa kuntien budjetista vain murto-osaa, ovat kehittämispaineet alalla suuret. Taloudellisiin säästöihin pyrittäessä on ruoanvalmistusta keskitetty isompiin keittiöihin. Tämä näkyy erityisesti jakelukeittiöiden osuuden kasvuna. Vuoden 2011 tutkimuksessa selvisi, että noin puolet kunnallisista keittiöistä oli jakelu- ja palvelukeittiöitä. Keskus-, valmistus- ja tuotantokeittiöiden yhteen laskettu osuus oli 33 %. Säästötoimista huolimatta kunnat eivät ole lähteneet suuremmin ostamaan palveluja ulkopuolisilta palvelun tarjoajilta. Vielä vuonna 2011 ulkoistamisaste kaikkien kuntien kesken jäi alle 25 prosentin. Tästäkin määrästä noin puolet palvelun tuottajista oli joko toinen kunta tai muu kunnallinen organisaatio. (Haapanen 2011, 11 ja 21.)

Kunnallisessa ruokapalvelussa henkilökunnan keski-ikä oli vuoden 2010 tutkimuksen mukaan 47,7 vuotta. Tämä on hieman korkeampi kuin kunta-alalla keskimääräisesti. Henkilökunnan keski-ikä on ollut myös ruokapalvelussa selvässä nousussa viime vuosina. Ruokapalvelussa henkilökunnan eläkepoistuma on suurempi kuin muualla kunta-alalla. Fyysinen työ ja korkea keski-ikä näkyvät myös sairauslomapäivien määrässä. Ruokapalvelussa sairauslomapäiviä kertyy melkein kymmenen päivää enemmän vuodessa kuin kunta-alalla keskimääräisesti. (Haapanen 2011, 23.)

Kunnallisissa ruokapalveluissa suurimpana tulevaisuuden haasteena pidetään koulutetun työvoiman saannin vaikeutumista (Haapanen 2011, 26). Tämä saattaa osittain johtua siitä, ettei fyysisesti raskas ja suhteellisen alhaisesti palkattu työ houkuttele nuoria haakeutumaan alalle. Myös taloudelliset resurssit huolestuttavat kunnallisessa ruokapalvelussa työskenteleviä (Haapanen 2011, 26). Taloudelliset säästöt ja työllisyystilanne saattaa tulevaisuudessa johtaa siihen, että kunnilla on yhtä aikaa korkea työttömyys ja suuri työvoiman tarve (Kinnunen 2011, 8).

4 TYÖN MITOITUS

Yleisesti työn mitoittamisella tarkoitetaan työntutkimukseen perustuvaa työn määrälaskentaa (Atop-tieto Oy 2012e). Pelkkä työmäärälaskenta ei kuitenkaan riitä toiminnan kehittämiseen, vaan laskennasta saatuja tuloksia tulee vielä analysoida sekä arvioida suhteessa olemassa oleviin henkilöstöresursseihin. Tässä opinnäytetyössä työmäärälaskennalla tarkoitetaan vain työntutkimuksen perusteella suoritettavaa kokonaistyömäärän selvittämistä. Työn mitoituksella sen sijaan tarkoitetaan työmäärälaskennan pohjalta suoritettavaa kehittämistyötä.

Työn mitoittamisella pyritään aina siihen, että henkilöstön määrä olisi mahdollisimman oikeassa suhteessa tehtävän työn määrään (Atop-tieto Oy 2012a). Lisäksi mitoitus on tärkeä työkalu kustannusten hallinnassa, sillä sen avulla saadaan tietoa työhön vaadittavista resursseista. Työn mitoittaminen on merkittävää erityisesti palvelualoilla, sillä siellä suuri osa kustannuksista muodostuu juuri henkilöstökuluista. (Aittola 2010, 29 ja 44.)

4.1 Siivoustyön mitoittamisen historiaa

Siivoustyön mitoittaminen alkoi Suomessa jo 1950-luvulla, jolloin valtion ja kuntien ylläpitämissä siivouskohteissa alettiin kiinnittää huomiota siivouksen tehokkuuteen. Vuonna 1958 valtiovarainministeriö julkaisi ensimmäisen siivouksen opaskirjan nimeltään *Virastotyö tehokkaaksi II Siivous 1958*. (Atop-tieto Oy 2012b.) Opaskirja oli tarkoitettu virastojen ja koulujen siivouksen avuksi ja se sisälsi ohjeita siitä, miten siivous tulisi kohteissa suorittaa. Julkaisu sisälsi myös työaikataulukon, jossa oli määritelty siivouksen päivittäinen työaika neliometriä kohden. Taulukossa oli määritelty omat ajat luokkahuoneiden ja toimistojen siivoukselle sekä käytävien siivoukselle. Työaikataulukko oli kuitenkin vielä varsin puutteellinen, sillä se ei sisältänyt kaikkia siivoustyön välivaiheita eikä se sisältänyt ohjeita tai aika-arvoja muille tilatyypeille. (Kujala & Wilkman 2006, 175.)

Siivoustyön kehittyessä alettiin hiljalleen ymmärtää, miten moninaista siivoustyö on ja kuinka paljon siivouksen menetelmät ja työajat vaihtelevat kohteesta riippuen. Pinta-alan perustuva mitoitus oli helppo tehdä ilman suuritöisiä työntutkimuksia, mutta palkausperusteena se ei ollut tasa-arvoinen. 1960-luvulle tultaessa alettiin mitoituksessa ensimmäistä kertaa huomioida työn vaikeusaste. Käyttöön otettiin muun muassa kaupunginvaltuuston vahvistamat kansakoulujen siivousaikastandardit, jossa oli huomioitu neljä eri vaikeusasteista tilaa. (Kujala & Wilkman 2006, 176.)

Samaan aikaan siivouksen mitoittaminen alkoi yleistyä myös yksityisellä puolella, kun suomalais-tanskalainen työntutkija Herber Rubinstein loi ensimmäisen työtutkimukseen perustuvan kokonaisstandarditaulukon. Taulukko sisälsi siivousajat minuutteina erilaisia tilatyyppejä kohden. Rubinsteinin taulukko oli aikanaan erittäin suosittu ja sitä käyttivät monet yksityiset yritykset. (Atop-tieto Oy 2012b.)

Edelleen 1960-luvun puolivälissä valtion siivoustoimintaa vaivasi sen hajanaisuus, siivoustyön erilainen taso ja palkkauksen vaihtelevuus. Yksittäisten standardien sijaan tarvittiin koko valtion siivousta kattava yhtenäinen järjestelmä. Järjestelmän aikaansaamiseksi tuli käytössä olevia siivousmenetelmiä kartoittaa, selventää ja kehittää. Valtiovarainministeriö asetti erillisen tutkimusryhmän seuraamaan siivoushenkilöstön työskentelyä ja tekemään niistä päätelmiä. Tutkimustyön tuloksena julkaistiin vuonna 1971 Siivoustyön käsikirja sekä vuotta myöhemmin Siivoustyön menetelmä- ja aikastandardit kansio ja Siivoustyön suunnitteluopas. (Kujala & Wilkman 2006, 177.)

Julkaistu mitoitusjärjestelmä oli jopa maailmanlaajuisesti edistyksellinen, sillä vastaavaa ei ollut toteutettu monessakaan maassa aikaisemmin (Kujala & Wilkman 2006, 178). Tuolloin julkaistuja standardeja pidetäänkin eräänlaisena alkusykäyksenä Suomessa sen jälkeen keskeytyksettä jatkuneelle mitoitusyölle (Atop-tieto Oy 2012b).

4.2 Ruokapalvelun mitoittamisen historia

Siivouspalvelujen puolella työaikaa ja tuotoksia opittiin seuraamaan ja järjeistämään jo 1960-luvulla. Ruokapalveluissa yhtenäisen seurantatavan kehittyminen on vienyt kuitenkin huomattavasti kauemmin aikaa. Tarve tuotosten seuraamiseen on ollut kuitenkin

suuri, erityisesti kunnallisen ruokapalvelun muuttuessa tulosvastuulliseksi (Suomen kuntaliitto 2003,11). Tulostavoitteiden saavuttamiseksi on välttämätöntä saada tietoa kustannusten muodostumisesta, jotta pystytään kohdistamaan huomio toiminnan ongelma-kohtiin (Suomen kuntaliitto 2003,11).

Kuten siivouspuolella, myös ruokapalvelussa tuotosten seuraamisen suureksi haasteeksi muodostuu valmistettavien tuotteiden moninaisuus. Kun siivouspuolella ajankäyttöön ja tuottavuuteen vaikuttavat erilaiset tilat, vaikuttavat ruokapalvelussa muun muassa annoskoot, tarjoilutavat ja erityisruokavalioiden määrä (Suomen kuntaliitto 2003, 22).

Ruokapalvelualalla tuotosmääriä ja ajankäyttöä on pyritty aluksi seuraamaan muun muassa laskemalla ravintopäiviä ja kouluaterioiden lukumääriä. Näistä laskentatavoista siirryttiin 1990-luvulla suoritteiden laskentaan. (Suomen kuntaliitto 2003, 9.) Suoritteiden laskenta perustuu siihen, että kaikki keittiön valmistamat tuotteet muutetaan erilais-ten kertoimien avulla suoritteiksi. Mittarina käytetään yhtä lounasateriaa, joka saa aina arvon yksi. Kaikille muille tuotteille määritellään arvo suhteuttamalla ne lounaan arvoon. Näin esimerkiksi aamupala saa arvon 0,5 ja erityisruokavalioteria arvon 1,5. (Suomen kuntaliitto 2003, 18 ja 25.)

Suoritelaskennan avulla on kunnallisissa ruokapalveluissa pystytty arvioimaan keittiöhenkilöstön tarvetta (Suomen kuntaliitto 2003, 43). Suoritelaskenta ei kuitenkaan sisällä minkäänlaisia aika arvoja, joten sitä ei voida sellaisenaan käyttää mitoittamisen perustana (Atop-tieto Oy 2012a). Lisäksi suoritelaskenta mittaristo on karkea, joten sen avulla saadaan vain hyvin suurpiirteistä tietoa (Tyni, Myllyntaus, Rajala & Suorto 2009, 140).

Suoritelaskenta on tarkoitettu pääasiassa sellaisen toiminnan laskentaa, jossa tuotetaan vain yhdenlaisia tuotteita (Tyni ym. 2009, 140). Koska ruokapalvelut tuottavat hyvin monenlaisia tuotteita ja tuote valikoima monipuolistuu jatkuvasti, ei suoritelaskenta anna enää riittävän tarkkaa tietoa. Suoritelaskennan ongelmana on myös se, että se ei mahdollista vertailua erilaisten keittiötyyppien, esimerkiksi jakelu- ja valmistuskeittiöiden kesken. (Åback 2011, 41.) Suoritelaskennasta onkin alettua luopua 2000-luvulle tultaessa ja mitoituksessa on alettu käyttää siivouspuolen tapaan aikaperusteista laskentaa.

4.3 Työn mitoittamisen merkitys osana työhyvinvointia

Työn oikealla mitoittamisella on suuri merkitys työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Vaikka työntekijät kokevat usein mitoittamisen negatiivisena asiana, tulisi sillä pyrkiä työntuottavuuden lisäksi parantamaan työntekijöiden työoloja. Aallon (2006, 27) mukaan valitettavan usein erehdytään valitsemaa vaihtoehto, jossa työ voidaan tehdä nopeammin, tehokkaammin ja pienemmillä henkilöstökustannuksilla. Usein tuottavuus lisääntyy kuitenkin vain hetkellisesti ja pahimmassa tapauksessa edessä on työuupumuksesta kärsivä henkilöstö. (Aalto 2006, 27.)

Erityisesti keittiötyössä tulisi kiinnittää huomiota työn määrään ja työtehtävien monipuolisuuteen. Keittiötyön arkeen liittyy lähes poikkeuksetta kiire ja ruoanvalmistukseen ja tarjoiluun liittyvät ruuhkahuiput. Työ vaatii myös jatkuvaa hygieniatason tarkkailua, asiakkaiden terveydentilan ylläpitämiseksi. (Kaukiainen, Nyberg & Sillanpää 2006, 19.) Lisäksi keittiötyö on fyysisesti erittäin kuormittavaa; sisältäen paljon nostoja, siirtoja ja yksipuolisia liikkeitä. Keittiöoloihin liittyy usein myös kuumuus ja melu. Fyysisiin kuormitustekijöihin voidaan kuitenkin vaikuttaa huolellisella keittiösuunnittelulla ja ergonomisiin työtapoihin perehdyttämällä. Työmäärän jakautumista seuraamalla voidaan puuttua samankaltaisiin, toistuviin työtehtäviin, jotka kuormittavat työntekijää sekä henkisesti että fyysisesti. (Kaukiainen ym. 2006, 15–17.)

Ylikuormittumista ja työuupumusta on erittäin tärkeä ennaltaehkäistä, sillä kehittyessään se voi aiheuttaa monenlaisia pitkäaikaisia ongelmia työyhteisössä. Aallon (2006, 28) mukaan nykyisin jopa puolet työikäisistä kärsii työuupumuksesta, mikä useimmiten oireilee turhautumisena ja apaattisuutena. Yhden henkilön uupumus vaikuttaa myös muihin työntekijöihin, jolloin työilmapiiri kärsii ja ihmissuhteet alkavat rakoilla.

Ylikuormittumisen yhteydessä puhutaan usein myös stressistä, jolla tarkoitetaan paineiden aiheuttamaa hälytystilaa, uhkaavaa stressitekijää vastaan. Stressireaktio on elimistön puolustautumiskeino, jolloin stressihormonien erityis lisääntyy ja elimistö virittyy niin sanottuun taistelutilaan. (Aalto 2006, 28.) Stressireaktion aikana ihmisessä tapahtuu fyysisiä muutoksia, kuten verenpaineen ja sykkeen nousua, sekä hengitystahdin kiihtymistä. Tilapäiset stressireaktiot ovat täysin turvallisia, mutta pidemmänaikaa jatkueksaan ne saattavat muuttua pysyviksi ja elimistöä vaurioittaviksi. Pitkään jatkuva stressi voi altistaa psykosomaattisille sairauksille, kuten kohonneelle verenpaineelle ja ruoansulatuselimistön vaivoille. (Launis & Lehtelä 2011, 108–109.)

Launiksena ja Lehtelän (2011, 109) mukaan myös psyykkisesti alikuormittavasta tai äräsykeköyhästä työstä voi olla haittaa. Mikäli työ ei ole riittävän haastavaa, kokee työntekijä olonsa epämiellyttäväksi, turhautuneeksi ja rauhattomaksi. Yksitoikkoisuuden tunteukset ilmenevät usein havaintokyvyn huonontumisena sekä virheinä työtehtävissä. Elimistön kuormittumisen kannalta työstä saatava kohtalainen kuormitus ja hermoston ärsytys olisikin paras mahdollinen tilanne, sillä sekä liian vähäiset että liian suuret vaatimukset työtehtävissä heikentävät työntehoa ja aiheuttavat elimistön kuormittumista.

Mitoituksella ja siihen liittyvällä työnseurannalla voidaan myös tutkia, miten työ jakautuu yksittäisille työntekijöille sekä tarvittaessa puuttua kuormittaviin tekijöihin. Tärkeää on huomioida työmäärän ja työtahdin lisäksi tehtävien monipuolisuus, henkinen kuormitus sekä uuden oppimisen ja työssä kehittymisen mahdollisuudet. Työn seurannalla voidaan myös parantaa työnsuunnittelua ja kehittää työn kuvia. (Kaukiainen ym. 2006, 19.) Kaukiaisena ym. (2006, 19) mukaan selkeät tavoitteet paitsi vähentävät työntekijöiden henkistä kuormittavuutta, myös edistävät tehokkuutta ja tuotteiden laadukkuutta.

5 TYÖN MITOITUS KÄYTÄNNÖSSÄ

Jotta työn mitoitus voidaan tehdä, täytyy ensin selvittää kohteessa suoritettavan työn määrä. Työmäärä selvitetään aina työntutkimuksella. Työntutkimusta ei ole kuitenkaan välttämätöntä suorittaa itse, vaan se voidaan teettää esimerkiksi ammattilaisella. Lisäksi työmäärän selvittämisessä voidaan hyödyntää erilaisia laskentaohjelmistoja.

5.1 Työntutkimus

Työajan selvittämiseksi tulee aina jollain tapaa toteuttaa työntutkimus, jossa kartoitetaan eri työvaiheisiin kuluva aika. Yleensä työntutkimuksen toteuttaa työyhteisön ulkopuolinen, ammattitaitoinen henkilö (Atop-tieto Oy 2012d). Työntutkimus voidaan käytännössä toteuttaa monin eri tavoin. Aittolan (2010, 44) mukaan nämä menetelmät jaetaan tiedonkeruuseen ja arviointiin perustuviin menetelmiin. Arviointiin perustuvassa menetelmässä voidaan hyödyntää esimerkiksi kyselylomaketta, jonka työntekijä täyttää oman arvioinnin ja muistikuviansa perusteella (Aittola 2010, 44). Menneiden muistaminen on kuitenkin haastavaa ja siitä saatu tieto epävarmaa ja karkeaa (Nissinen & Voutilainen 1979, 64–65).

Tiedonkeruuseen perustuvassa menetelmässä ulkopuolinen työtutkija tarkkailee työnkulkua sivusta, mittaa työnkulkua esimerkiksi kellolla ja kirjaa tietoja muistiin (Kupiainen 2012). Tällaisessa menetelmässä havainnointia voidaan suorittaa joko jatkuvasti tai määrävälein. Ulkopuolisen suorittamassa havainnoinnissa saadaan luotettavampaa tietoa kuin arviointiin perustuvassa menetelmässä, mutta sen suorittaminen on usein hyvin työlästä ja näin ollen kallista. (Tuominen 2012, 28–29.)

Nissinen ja Voutilainen (1979, 66–67) esittelevät kirjassaan myös itseraportointi menetelmän. Tässä tutkimusmenetelmässä tutkittavat itse keräävät tietoa ajankäytöstään valmiille lomakepohjalle. Tiedon kerääminen suoritetaan työn ohessa tapahtuvalla havainnoinnilla. (Nissinen & Voutilainen 1979, 66–67.) Tämän menetelmän etuna on sen edullisuus ja mahdollisuus laajempaan tutkimukseen kuin aikaisemmillä menetelmillä. Ongelmallista on kuitenkin se, että osa vastauksista saattaa jäädä puutteellisiksi, mikäli vastaajat eivät ole riittävän motivoituneita tutkimuksen suorittamiseen. (Tuominen 2012, 29.)

Itseraportointiin perustuvassa menetelmässä on myös erittäin tärkeää kiinnittää huomiota lomakkeen laatimiseen. Lomaketta laadittaessa tulee miettiä tarkkaan mitä tietoa tutkimuksessa halutaan selvittää, jotta lomakkeessa kysytään oikeita asioita. Lisäksi tulee päättää, miten tarkkoja vastauksia esimerkiksi ajan suhteen halutaan saavuttaa. (Nissinen & Voutilainen 1979, 66–67.)

Ennen työntutkimuksen aloittamista tulisi sen tavoitteet ja toteutustapa selvittää työntekijöille tarkasti. Lisäksi työntekijöille tulee kertoa, mihin tietoa tullaan jatkossa käyttämään. Erityisesti itseraportointimenetelmää käytettäessä on tärkeää, että työntekijät sitoutuvat tutkimukseen, jotta siitä saatavat tulokset ovat mahdollisimman todenmukaisia. Myös tutkimuksen ajoitus tulisi olla mahdollisimman normaalia tilannetta kuvaava. (Nissinen & Voutilainen 1979, 60–61.) Nissisen ja Voutilaisen (1979, 60–61) mukaan kartoitus tulisi suorittaa pienissä erissä mahdollisimman luontevasti, jottei työntekijöille synny negatiivinen kuva tutkimuksen suorittamisesta.

5.2 Mitoitusohjelmien hyödyntäminen

Työmäärälaskennan helpottamiseksi on markkinoilla olemassa erilaisia laskenta ohjelmistoja. Ohjelmistot perustuvat siihen, että niihin on sisällytetty aikatiedot ammattilaisten suorittamista työntutkimuksista. Ohjelmistoja hyödyntämällä työntutkimusta ei siis tarvitse itse suorittaa. Mitoitusohjelmistoon syötetään kohteessa suoritettavat työtehtävät, jonka perusteella ohjelma laskee vaadittavan työajan. Ohjelmistojen avulla työmäärälaskenta on nopeampi toteuttaa ja seuranta-ajaksi voidaan tällöin valita huomattavasti pidempi ajanjakso, jolloin yksittäiset häiriötekijät eivät vaikuta kokonaistulokseen.

Tässä opinnäytetyössä laskenta toteutettiin ATOP-TIETO Oy:n ruokapalvelujen työmäärälaskentaohjelmistolla nimeltään ATOPr. ATOP-TIETO Oy on vuonna 1986 perustettu yritys, joka tuottaa ohjelmistoja siivouksen, kiinteistöhuollon, korjaustyön ja ruokapalvelun mitoittamiseen (Atop-tieto Oy 2012d).

5.2.1 ATOP-TIETO Oy:n kehitys

ATOP-TIETO Oy:n kehitys alkoi jo vuonna 1984, jolloin siivousyritys Atop-Siivous Oy:n perustajat Tauno Mutikainen ja Reijo Taipale alkoivat kehitellä atk-pohjaista siivouksen mitoitusohjelmaa. Tuohon aikaan atk-pohjaisia mitoitusohjelmia ei vielä juuri-kaan ollut, joten Mutikaisen ja Taipaleen luoma Siivousniekka ohjelmisto sai hyvän vastaanoton. Siivousniekka oli Suomen ensimmäinen mitoitusohjelmisto, joka perustui tutkittuihin työmenetelmiin ja niiden aika-arvoihin. (Atop-tieto Oy 2012b.)

Siivousniekan innoittamana Mutikainen ja Taipale perustivat mitoitusohjelmisto yrityksen ATOP-TIETO Oy:n ja alkoivat kehittää siivousohjelmiston tietopankkia entistä laajemmaksi. Kehittyvän tietotekniikan avulla ohjelmistoa hiottiin toimivammaksi ja Siivousniekasta luotiin päivitetty versio nimeltään ATOP3. (Atop-tieto Oy 2012b.)

1990-luvun alussa alettiin ATOP-TIETO Oy:ssä kehittää atk-perustaista ohjelmistoa myös kiinteistöhoitotöiden ja kiinteistöjen korjaustöiden mitoitukseen. Muutamien ohjelmistoversioiden jälkeen julkaistiin vuonna 2007 ATOP-QUINTET ohjelmisto, johon oli yhdistetty laaja tietopankki sekä siivous- että kiinteistöhoitotöiden menetelmäajoista. QUINTET-ohjelmisto koettiin toimivaksi ja se olikin käytössä liki 15 vuotta. (Atop-tieto Oy 2012b.)

2000-luvulla mitoitusohjelmisto kehittyi merkittävästi, kun uusi CAD-ohjelmisto mahdollisti paperipiirustusten skannaamisen sähköiseen muotoon. Tietotekniikan kehittyminen vei edelleen ohjelmistoa eteenpäin ja 2000 luvun vaihteessa alettiin kehittää uutta ohjelmistoperhettä. Ohjelmistoperhettä kehitettiin viisi vuotta, jonka aikana työntutkijat tekivät suuren määrän uusia työtutkimuksia sekä uudistivat vanhoja standardeja. Tällä hetkellä ohjelmistoperhe sisältää neljä eri ohjelmistoa; siivouksen, kiinteistöhuollon, korjaustyön sekä viimeisimpänä tulokkaana vuoden 2012 alussa julkaistun ruokapalvelu ohjelmiston. (Atop-tieto Oy 2012b.)

5.2.2 ATOPr

ATOPr on ruokapalvelujen työmäärälaskentaan tarkoitettu ohjelmisto. Sen avulla keittiön työmäärä pystytään laskemaan ottaen huomioon kaikki toimintaan vaikuttavat tekijät, kuten keittiön tyyppi, valmistettavat tuotteet sekä kaikki toimintaan kuuluvat työvaiheet. Ohjelmiston työvaiheajat perustuvat työntutkimuksiin, joita työntutkijat Sari Niinimäki ja Rauni Segerholm ovat suorittaneet usean vuoden ajan erilaisissa keittiöissä ympäri suomen. (Atop-tieto Oy 2012a.) Tutkittuihin työvaiheaikoihin on erikseen lisätty 12 prosentin elpymisaika, jolla tarkoitetaan aikaa joka kuluu työn suorituksen aiheuttamasta rasituksesta toipumiseen (Atop-tieto Oy 2012c, 7).

ATOPr ohjelmiston etuna on se, että sillä lasketun työmäärän perusteella henkilökunnan määrä voidaan määrittää läpinäkyvästi ja muutoksia voidaan toteuttaa oikeudenmukaisesti (Atop-tieto oy 2012a). Ohjelmistossa työtehtävät voidaan myös kohdentaa tietylle päivälle, jolloin saatua laskentaa voidaan hyödyntää työpäiväsuunnittelussa. ATOP ruokapalveluohjelmistosta on julkaistu kuitenkin vasta ensimmäinen versio ja ohjelmistoa kehitetään jatkuvasti. Työntutkijat suorittavat edelleen kelloituksia erilaisissa keittiöissä, saadakseen lisää tietoa erilaisista menetelmäjoista. Tällä hetkellä ohjelmistossa on vielä jonkin verran puutteita, joita tullaan täydentämään tulevilla versioilla.

6 RUOKA- JA SIIVOUSPALVELUJEN YHDISTÄMINEN

Muutospaineiden alla moni kunta on lähtenyt hakemaan yhteistyömahdollisuuksia eri toimialojen kesken. Erityisesti ruoka- ja siivouspalveluja on lähdetty yhdistämään monessa kunnassa. Blue Service Partnersin toimitusjohtaja Tuula Lasanderin mukaan tämänkaltaisen yhdistäminen on järkevää, sillä asiakkaalle on luontevaa että ruoka- ja muut tukipalvelut hoidetaan saman yrityksen toimesta (Huhtala 2012). Käytännössä tämä tarkoittaa yhteistyötä myös työntekijöiden keskuudessa, sillä ruoka- ja siivouspalvelun työntekijöiden työnkuva muuttuu yhdistelmätyöksi, joka sisältää sekä ruoka- että siivouspalvelutyötä (Lääveri 2011, 1).

6.1 Yhdistäminen käytännössä

Keittiö- ja siivoustöiden yhdistäminen samalle työntekijälle on käytännössä mahdollista, sillä töiden ruuhkahuiput ajoittuvat eri ajoille. Keittiössä suurin työntekijöiden tarve on keskipäivällä ennen ja jälkeen lounasajan, kun taas siivouspuolella työntekijöitä tarvitaan eniten aamulla ja iltapäivällä. Kajaanin kaupungin palvelujohtaja Liisa Meriläinen kertoo, että käytännössä he asettivat ruoka- ja siivouspalvelujen työhuippukuvaajat päällekkäin ja saivat näin tietoa työntekijöiden tarpeesta eri työpisteiden välillä. (Pietarinen 2003b.) Tällä hetkellä yhdistelmätyöntekijöistä käytetään myös ammattinimikkeitä moniosaaja, palvelutyöntekijä ja palveluvastaava (Lääveri 2011,1).

Vaikka yhdistelmätyöhön siirtyminen on lisääntynyt vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana, ei malli ole kuitenkaan uusi. Meriläinen muistuttaa, että pienten kyläkoulujen keittäjät huolehtivat aikanaan ruoanvalmistuksen lisäksi myös ruoan jakelusta, astioiden tiskauksesta sekä luokkien lämmityksestä, siivouksesta ja yleisestä järjestyksestä. (Pietarinen 2003b.) Näin ollen voitaisiin sanoa, että palaamme kehityksessä taaksepäin ja otamme mallia aikaisemmilta sukupolvilta.

6.2 Yhdistelmätyön edut

Yhdistettyjen palvelujen tarjoaminen on osoittautunut usean kunnallisen ruokapalvelun kilpailuvaltiksi. Yhdistelmätyö tuo pitkällä aikavälillä kustannussäästöjä sekä palvelun tuottajalle että ostajalle. Työnkuvia yhdistämällä voidaan työntekijöiden työaika käyttää tehokkaammin hyödyksi ja tuotantoprosessia kehittää tehokkaammaksi. Lisäksi yhdistäminen mahdollistaa joustavuutta työvuoroissa ja vahvistaa organisaatiota yllättävien tilanteiden, kuten sairaus poissaolojen varalle. (Kinnunen 2011, 5 ja 26–27.)

Työnkuvia laajentamalla voidaan myös osa-aikatoita organisoida uudelleen siten, että työntekijöille voidaan tarjota täysiä työviikkoja. Osa-aikatyöntekijöiden määrä on lisääntynyt ruoka- ja siivousalalla tuotantoprosessien muuttuessa nopeammiksi. Jatkuva osa-aikatyö kuitenkin lisää epävarmuutta työntekijöissä, eikä tällöin sitouta työntekijää yritykseen. (Kinnunen 2011, 26.) Yhdistelmätyön avulla voidaan myös organisoida työtä niin, että työntekijän tarve liikkua eri toimipisteiden välillä työvuoron aikana vähenee (Lääveri 2011, 22).

6.3 Yhdistelmätyöhön siirtyminen

Yhdistelmätyöhön siirtyminen ei ole aivan mutkatonta, vaan se vaatii pitkällistä yhteistyötä niin johto- kuin työntekijätahonkin kanssa. Kajaanin ruoka- ja siivouspalvelujen yhdistäminen on vaatinut Meriläisen mukaan jo kymmenen vuoden jatkuvaa suunnittelua ja kehittämistyötä. Meriläisen mukaan toiminta on ollut pitkäjänteistä yhdessä tekemistä, sopimista ja tiimien hiomista. Muutosta ei ole pyritty toteuttamaan yhdellä kertaa, vaan sitä on pyritty ajoittamaan muun muassa eläkkeelle jäämisten yhteyteen. Lisäksi yhdistelmätyöhön siirtyminen on vaatinut paljon kouluttamista, sillä työntekijöillä ei ollut aluksi mahdollista ollakaan yhdistelmätyöhön vaadittavaa ammattitaitoa. Kajaanin kaupunki onkin tukenut yhdistelmätyöhön kouluttamista ja kouluttaminen on edelleen käynnissä. (Pietarinen 2003b.)

Suurten muutosten edessä vaaditaan aina käytännön toimintojen muokkaamisen ja henkilökunnan kouluttamisen lisäksi myös muutoksia ihmisten asenteissa. Asenteiden muutos vaatii aina aikaa, mutta se on välttämätöntä muutoksen toteuttamiselle. Työntekijöiden on ymmärrettävä täysin muutokset ja niiden tarkoitus, ennen kuin niitä voidaan alkaa käytännössä toteuttamaan. Kajaanin kaupungin KTV:n pääluottamusmies Marjatta Oulujärvi myöntää itsekkin vastustaneensa aikanaan yhdistelmätöihin siirtymistä, ennen kuin näki että palvelujen yhdistäminen on todella järkevä ratkaisu. Hänen mukaansa työntekijälähtöinen ja maltillinen kehittämistyö on ollut avaintekijä yhdistelmätyöhön siirryttäessä. (Pietarinen 2003a.)

6.3.1 Esimiesten toiminnan merkitys yhdistelmätyöhön siirryttäessä

Yhdistelmätyöhön siirryttäessä on esimiesten ja organisaation johdon toiminnalla suuri vaikutus muutoksen onnistumiseen. Jo alkuvaiheessa on tärkeää ottaa työntekijät mukaan suunnitteluun. Heille tulisi kertoa selkeästi ja totuudenmukaisesti, mitä työpaikalla suunnitellaan ja miten se mahdollisesti tulee vaikuttamaan tulevaisuudessa. Selkeällä tiedottamisella vältetään huhupuheilta, jotka saattavat loukata työntekijöitä ja luoda negatiivista asennetta muutosta kohtaan. (Lääveri 2011, 34.) Työntekijät on hyvä ottaa mukaan myös toiminnan suunnitteluun, sillä he tuovat asiaan sellaista näkökulmaa, jota työnjohto ei välttämättä tule ajatelleeksi. Tätä ajatusta tukevat myös Oulujärven kokemukset yhdistelmätyöhön siirtymisestä, sillä hänen mukaansa suurin osa heidän käyttökelpoisista ideoista on lähtöisin työntekijöiden keskuudesta (Pietarinen 2003a). Suureen muutokseen sopeutuminen on myös huomattavasti helpompaa, jos sen suunnitteluun on itse saanut olla vaikuttamassa. Myös avoin keskustelu työpaikalla helpottaa muutokseen sopeutumista. (Lääveri 2011, 34.)

Yhdistelmätyöhön siirryttäessä työpaikan esimiesten tulisi osata tukea ja kannustaa työntekijöitä suuren muutoksen edessä. Lisäksi heidän tulisi hallita sekä ruoka-, että siivousalaa osatakseen johtaa työntekijöitä uusissa työtehtävissä. Tämä vaatii taitoa osata yhdistää jo olemassa olevaa osaamista, mutta saattaa vaatia myös uudelleen koulutautumista. (Lääveri 2011, 34.) Myös esimiesten välisellä tuutoroinnilla voidaan jakaa osaamista. Tuutorointi on ollut käytössä muun muassa Mikkelin ruoka- ja puhtauspalvelujen yhdistämisessä. Yhdistämisen yhteydessä he jakoivat esimiehistä työpareja, joissa toinen hallitsi paremmin ruoka- ja toinen siivouspalvelun. Näin he saivat jaettua arvokasta tietoa sekä kokemuksia työstä. (Valtiala 2011, 34–35.)

Uuteen malliin siirryttäessä tulisi työpaikalla huomioida myös työntekijöiden riittävän laaja perehdyttäminen ja työhön opastus. Vaikka työntekijä olisikin työskennellyt jo pidemmän aikaa organisaation palveluksessa, saattavat uudet työtehtävät olla hänelle täysin tuntemattomia. Hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta olisi parasta, jos uusi työntekijä pystyisi työskentelemään hetken aikaa tehtävässä kauemmin työskennelleen henkilön kanssa. Tässä tapauksessa perehdyttämistä ja työhön opastusta tulisi kuitenkin esimiestasolta ohjeistaa ja sen onnistumista seurata. (Lääveri 2011, 37–38.)

Työnkuvien laajentuessa olisi tehtäväkokonaisuuksista tärkeää laatia mahdollisimman selkeitä. Meriläisen mukaan Kajaanissa asia on ratkaistu laatimalla jokaisesta työvuorosta selkeä tehtäväkortti, josta selviää vuoroon kuuluvat työtehtävät. Lisäksi he ovat laatineet työtiimikohtaiset palvelukäsikirjat. Meriläisen mukaan tämä helpottaa erityisesti uusia työntekijöitä ja sijaisia sisäistämään työvuoron kulkua. (Pietarinen 2003b.)

6.4 Kokemuksia yhdistelmätyöstä

Vaikka yhdistelmätyöhön siirtyminen on monivaiheinen ja haastava prosessi, tulee se todennäköisesti yleistymään erityisesti kunnallisessa ruokapalvelussa. Tällä hetkellä yhdistelmätyö on yleistä etenkin kouluissa ja päiväkodeissa (Lääveri 2011,1).

6.4.1 Taloudelliset säästöt

Taloudellisia säästöjä on yhdistelmätyöhön siirtymisellä saatu jo aikaan monessa kunnassa. Muun muassa Tampereen aterian ja Tampereen hyvinvointipalvelun vuonna 2008 toteuttamassa pilottihankkeessa työn tuottavuus parani jopa 10,4 % edellisvuoteen verrattuna. Vuoden mittainen pilottihanke kohdistettiin 19 päiväkotiin, joihin Tampereen ateria tuotti sekä ruoka- että siivouspalvelut. Kokeilun aikana todettiin, että ruoka- ja siivouspalvelujen yhdistäminen tuottaa molemmille osapuolille suurimman kokonaisyhdydyn. (Järvinen & Kalliomäki 2009, 5 ja 11.)

Myös Kajaanin kaupungissa on saatu aikaan suuria säästöjä siirryttäessä monipalvelumalliin. Palvelujohtajan mukaan vuoden 1991 jälkeen virkojen määrä ruoka- ja siivouspalvelussa on vähentynyt noin sadalla. Lisäksi keittiöitä on jäljellä aikaisemman kahdeksantoista sijasta enää seitsemän. Meriäinen vakuuttaa, ettei palvelujen laatu ole kuitenkaan kärsinyt, vaan he pystyvät tuottamaan tällä hetkellä laajempia palveluja kuin koskaan ennen. (Pietarinen 2003b.) Täytyy kuitenkin muistaa, ettei monipalvelumalliin siirtyminen ole ollut ainoa kehittämistoimi, vaan nykyiseen malliin siirtyminen on vaatinut toimintamallien kokonaisvaltaista muokkaamista. Kuten Meriläinenkin kertoo, on organisaation ja töiden muotoutuminen nykyiseen malliin vaatinut kymmenien vuosien kehitystyötä. (Pietarinen 2003b.)

6.4.2 Työntekijöiden hyvinvointi

Muutosvastarintaa on ollut havaittavissa monissa yhdistelmätyöhön valmistavissa hankkeissa, mutta myös myönteistä palautetta on työntekijöiltä saatu. Elsi Lääverin (2011) tekemässä tutkimuksessa, jossa hän tutki X-kaupungin ruoka- ja siivouspalvelujen yhdistymisen onnistumista selvisi, että osa yhdistelmätyötä tekevistä henkilöistä ei edelleenkään haluaisi tehdä siivoustyötä. Lääverin mukaan kuitenkin varsinaista kieltäytymistä työstä ei ole ilmennyt. (Lääveri 2011, 34.)

Myös Liisa Meriläisen mukaan muutoksen alussa ruokapalvelutyöntekijät olivat haluttomampia yhdistelmätyöhön kuin siivouspalvelutyöntekijät. Meriläisen mukaan asiaan saattaa vaikuttaa se, että töiden painottuminen iltapäivään oli keittiötyöntekijöille uutta. Iltavuoroihin on kuitenkin jo Meriläisen mukaan totuttu, eikä monikaan haluaisi enää vaihtaa entiseen rytmiin. (Pietarinen 2003b.)

Mikkelin ruoka- ja puhtauspalvelujen palvelupäällikkö Airi Mattila kertoo, että heillä moni työntekijä on pitänyt muutosta hyvänä. Työnkuvien laajentuminen tuo vaihtelua työpäivään ja tasoittaa fyysistä rasitusta. (Valtiala 2011, 34–35.) Samankaltaisia kokemuksia on havainnut myös Lohjan ala-asteen koulutyöntekijä Eila Kyllönen. Hänen mukaansa erilaiset työajat ja työtehtävät tuovat mukavaa vaihtelua päivään. Kyllönen kuitenkin myöntää, että työtahti on välillä todella kova. (Jern 2003.)

Tulevaisuuden suurimpana haasteena yhdistelmätyössä lieneekin pohtia työntekijöiden jaksamista, nyt kun työt on viritetty äärimmilleen. Tämä tulee todennäköisesti vaatimaan uusien työtapojen ja työvälineiden kehittämistä sekä työntekijöiden kouluttamista niiden käyttöön. (Pietarinen 2003a.) Myös palkkaus tulee tulevaisuudessa varmasti puhuttamaan monessa kunnassa. Vastuun lisääntyminen ja laajemman työkokonaisuuden hallitseminen tulisi huomioida palkkauksessa. Paremmalla palkalla voidaan myös kannustaa työntekijöitä ryhtymään yhdistelmätyöntekijöiksi. (Pietarinen 2003a; Valtiala 2011, 34–35.)

7 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Tänä päivänä erilaiset muutokset ovat organisaatioissa niin yleisiä, että muutosjohtaminen on alettu liittää osaksi esimiesten ja johtajien päivittäistä työtä. Erilaisia kehittämisprojekteja työstetään jatkuvasti päivittäisen suunnittelun ja ohjaamisen rinnalla. (Mattila 2011, 9.) Suurten organisaatioon ja sen jäseniin vaikuttavien muutosten vieminen käytäntöön onnistuneesti, vaatii kuitenkin aina suunnitelmallista ja tavoitteellista johtamista (Juppo 2005, 1). Muutoksen johtaminen vaatii monenlaisten asioiden huomioimista, mikä tekee siitä varsin haastavaa.

7.1 Viestintä

Yksi tärkeimmistä välineistä muutoksen johtamisessa on viestintä. Viestintä on sekä sanallisten että sanattomien viestien vaihtamista ihmisten välillä. Se on tiedon siirtämisen lisäksi myös vuorovaikutusta ja ihmisiin vaikuttamista. Suurin osa viestinnästä on sanatonta viestintää; ääniä, ilmeitä ja eleitä. Vain 10 % kaikesta ihmisten välisestä viestinnästä on sanallista, joko suullista tai kirjallista. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 16.)

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää, jonka tarkoituksena on antaa työntekijöille tietoa yritystä koskevista asioista. Toimiva viestintä on edellytys tehokkaalle tiedon kulkemiselle, mutta se vaikuttaa organisaatiossa myös moneen muuhunkin asiaan. Viestintä lisää työyhteisössä luottamusta ja avoimuutta sekä edistää yhteisiin tavoitteisiin pyrkimistä ja toimintaan sitoutumista. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 18–19.)

Viestejä voidaan yrityksen sisällä välittää sekä suullisesti että kirjallisesti. Viestiä voidaan välittää muun muassa kirjallisilla tiedotteilla, sähköpostilla tai henkilöstölehdillä. Viestiä voidaan myös välittää niin sanotulla keskinäisviestinnällä eli suoraan suullisesti henkilöstä toiselle. Suullista viestintää voidaan välittää esimerkiksi kokouksissa, palaverissa tai kahden keskeisissä keskusteluissa. Suullinen viestintä vaatii hieman enemmän aikaa, mutta sen on todettu olevan huomattavasti tehokkaampaa kuin kirjallinen viestintä.

tä. Suullisen viestinnän suuri etu on se, että siinä viestin ymmärtäminen ja perille meneminen voidaan tarkistaa heti. Lisäksi viestiin kohdistuva palaute saadaan välittömästi. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 18–19.)

Mikäli viestintä ei jostain syystä työyhteisössä toimi, tulisi siihen aina puuttua. Erityisesti palvelualoilla viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä, kun työskennellään suorassa yhteydessä asiakkaaseen. Pahimmillaan työyhteisön heikko sisäinen viestintä näkyy myös asiakkaan ja työntekijän välisessä viestinnässä. Jos viestintä koetaan työyhteisössä heikoksi, tulee ongelma kohta paikantaa ja siihen puuttua. Huono viestintä saattaa johtua esimerkiksi viestintävälineiden puutteesta, hajallaan sijaitsevista toimipisteistä tai yksittäisten henkilöiden välisistä suhteista. Ongelmana voi myös olla työntekijöiden motivaation puute, sitoutumattomuus tai organisaation epävarma tulevaisuus, jotka saavat aikaan välinpitämättömän asenteen työyhteisön yhteisiä asioita kohtaan. Myös työntekijöihinsä luottamaton johtaja saattaa olla syynä tiedon pysähtymiseen. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 17.)

7.2 Muutosjohtamisen neljä vaihetta

Muutosjohtamisesta on vuosien saatossa kirjoitettu tuhansia eri teoksia ja siitä on olemassa lähes yhtä monta teoriaa. Tässä yhteydessä esitellään kuitenkin muutoksen johtamista tutkineen professori Pekka Mattilan näkemys muutoksen johtamisesta ja sen eri vaiheista. Mattilan teoria sisältää paljon samaa, kuin arvostettujen Yhdysvaltalaisen John Kotterin ja Holger Rathgerin teokset.

Mattilan (2011) mukaan kaikissa muutosprosesseissa on havaittavissa neljä perusvaihetta; perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen ja vakiintuminen. Muutoksen ensimmäisessä vaiheessa on tarkoituksena luoda tulevasta muutoksesta mahdollisimman tarkka kuva. Siinä määritellään ja täsmennetään muutoksen tarve sekä pohditaan kriittisesti edellytyksiä muutoksen toteuttamiseen. Mietitään, kuinka kaukana tavoitteesta ollaan ja riittävätkö olemassa olevat resurssit muutoksen toteuttamiseen. Tässä vaiheessa on myös tärkeää luoda muutokselle visio eli tulevaisuudenkuva. Vision tulisi olla houkutteleva ja kunnianhimoinen, mutta kuitenkin selkeä, napakka ja realistinen.

nen. Vision jälkeen tulee luoda strategia siitä, miten muutos tullaan toteuttamaan ja sen jälkeen koota yhteen muutoksen konkreettiset tavoitteet. (Mattila 2011, 131–152.)

Muutoksen toisessa vaiheessa tulee muutokselle nimetä vastuuhenkilö tai ryhmä. Tässä vaiheessa muutoksesta annetaan myös niin sanottu lähtökäsky. Muutosaloitetta julkistettaessa tulisi tiedotuksen olla selkeää, loogista ja innostavaa. Oleellista tiedottamisessa on muistaa toistojen riittävä määrä. (Mattila 2011, 153–164.) Tässä vaiheessa on erittäin tärkeää puhua avoimesti ja totuudenmukaisesti tulevasta muutoksesta. Houkutus tiedon salailuun voi olla suuri, sillä ikävistä ja vielä epävarmoista asioista ei ole mukava tiedottaa työntekijöitä. Työntekijöille on kuitenkin hyvä antaa aikaa muutoksen totutteluun, ennen varsinaista toteutumista. (Kanter 2012.)

Suuret muutokset kannattaa usein aloittaa niin sanottuina pilottiprojekteina, jossa uutta toimintamallia kokeillaan yhdellä toiminta alueella. Pilottiprojektin päätyttyä voidaan toimintamallia arvioida ja tarvittaessa muuttaa, ennen sen laajentamista koko hankkeen kattavalle alueelle. Tämänkaltaisen toiminta kuvastaa Mattilan mukaan hallittua etenemistä. Muutoksen edetessä on tärkeä muistaa jatkuva avoin tiedottaminen, sekä tarvittaessa työntekijöiden uudelleen perehdyttäminen ja kouluttaminen. Viimeisessä muutoksen vaiheessa vakiinnutetaan muutos työyhteisöön. Hankkeen päätyttyä muutoksen toimivuuteen, perehdytykseen ja sisäiseen markkinointiin tulee edelleen panostaa. Muutoksen lopputulosta tulee myös arvioida ja saavutuja tuloksia juhlia koko henkilöstön kesken. (Mattila 2011, 164–201.)

Tiivistetysti voidaan sanoa, että muutosjohtaminen on pääasiassa muutoksesta tiedottamista, työntekijöiden pelkojen käsittelyä ja hyvien puolien etsimistä. Hyvä muutosjohtaja kertoo jokaiselle työntekijälle henkilökohtaisesti, miten muutos tulee häneen vaikuttamaan, käsittelee hänen huolia, kannustaa ja innostaa henkilöä tulevaan muutokseen. (Mattila 2011, 164–201.) Muutosjohtajan tulisi myös tarjota työntekijälle riittävästi koulutusta, uuteen työhön perehdytystä sekä tukea esimerkiksi mentoritoiminnan kautta (Kanter 2012).

7.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinnalla tarkoitetaan organisaation muutokseen kohdistuvaa vastustusta. Muutosvastarinta koetaan usein negatiivisena, muutosta hidastavana tai estävänä asenteena. Muutoksen vastustus johtuu useimmiten työntekijöiden pelosta, epävarmuudesta ja tiedon puutteesta (Mattila 2011, 22). Tutuksi tulleista tavoista luopuminen ja tuntemattomaan tulevaisuuteen siirtyminen epäilyttää ja saa aikaan vaistomaista vastustusta ja vanhasta kiinni pitämistä. Myös epävarmuus oman työpaikan säilymisestä ja omien kykyjen ja taitojen riittävyydestä lisää vastustusta. Joskus vastarintaa saattaa aiheuttaa myös näkemyserot, väärinkäsitykset ja epäilykset siitä, ettei muutoksen uskota tuottavan riittävää hyötyä. (Mattila 2011, 22.) Myös aikaisemmat kokemukset epäonnistuneista muutosprosesseista saattavat laukaista vaistomaisen vastustusreaktion (Kanter 2012).

Muutosvastarintaa lääkitään pääasiassa aina suunnitelmallisella ja tavoitteellisella muutosjohtamisella. Muutoksen vastustaminen ja kaipuu vanhaan on luonnollista, mutta laajalle levinnyt vastarinta kielii usein epäonnistuneesta muutosjohtamisesta. Tärkeintä vastarinnan ehkäisyssä ja sen hoitamisessa on tiedostaa vastarinnan olemassa olo. Mattilan (2011) mukaan muutosvastarinnan rakennetta kuvaa hyvin jäävuori-malli. Hänen mukaansa jäävuoren huippu kuvastaa muutosvastarinnan näkyvää osaa. Suurin osa muutosvastarinnasta on jäävuoren tavoin pinnan alla piilossa. (Mattila 2011, 26.)

Toinen tärkeä asia muutosvastarinnan hoitamisessa, on oppia näkemään se myönteisenä asiana. Työyhteisössä ilmenevä muutoksen vastustaminen kertoo siitä, että työntekijät todella välittävät työstään ja ovat kiinnostuneita työyhteisön asioista. Sellainen työyhteisö, jossa ei ole lainkaan konflikteja ja moniäänisyyttä, on sairas. Vastustajien esittämät näkemykset ja epäilyt tulisi ottaa huomioon muutoksen suunnittelussa ja päätöksen teossa. Vastustus tulisi oppia näkemään enemmän voimavarana, kuin hidastavana tekijänä. (Seies 2012.)

Muutosvastarinnan oletetaan usein lähtevän liikkeelle työntekijätasolta. Viimeaikaisissa tutkimuksissa on kuitenkin havaittu vastarintaa myös organisaatioiden välikerroksissa, niin sanotussa keskijohdossa ja asiantuntijatehtävissä. Mattilan mukaan tämän kaltainen muutosvastarinta johtuu useimmiten oman aseman ja etuuksien menettämisen pelosta. Mattila kritisoikin voimakkaasti koko muutosvastarintakäsitetä. Hänen mukaansa muu-

tosvastarinta sanasta on tullut johdon vallankäytön väline, jolla työntekijät syyllistetään ja leimataan passiivisiksi. Hänen mukaansa muutosvastarinnan sijaan olisikin parempi puhua näkemyseroista, sillä silloin ei voimistettaisi jo olemassa olevaa puolustuskantaa. (Mattila 2011, 20–21.) Myös Sami Sarenin mukaan muutosvastarinta käsite vain voimistaa ajatusta siitä, että muutoksessa on vain voittajia ja häviäjiä. Tämän kaltainen ajattelutapa vain lukkiuttaa tilannetta. (Seies 2012.)

8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Kangasalan ateriapalvelun terveyskeskuksen keittiön todellinen työmäärä ja työvoiman tarve ATOPr mitoitusohjelmalla. Tarkoituksena on selvittää, ovatko keittiön tämän hetkiset henkilöstöresurssit oikeassa suhteessa tehtävän työn määrään. Tarkoituksena on myös pohtia, miten työn mitoituksesta saatuja tietoja voitaisiin hyödyntää keittiön toiminnassa sekä ateria- ja siivouspalvelun yhteistyön kehittämisessä. Opinnäytetyössä on myös tarkoituksena tarkastella ATOPr mitoitusohjelmaa keittiön työmäärälaskennan näkökulmasta sekä miettiä, miten ohjelmaa voitaisiin mahdollisesti jatkossa kehittää toimivammaksi ja käyttäjäystävällisemmäksi.

8.1 Tutkimuksen luonne

Kvalitatiivisen lähestymistavan luonteen mukaisesti tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita yksittäisten tapahtumien rakenteesta, sekä yksittäisten toimijoiden merkityksestä tapahtumien kulkuun. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustilannetta ei voida järjestää, eikä siihen vaikuttavia tekijöitä voida kontrolloida. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 127; Metsämuuronen 2008, 14.) Opinnäytetyöni on tutkimuskohteen mukaisesti luoteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen. Tutkimuksessa halutaan tutkia kohteita heidän luonnollisessa ympäristössä, eli tässä tapauksessa terveyskeskuksen keittiössä.

Tutkimustyyppiltään eli tutkimusstrategialtaan opinnäytetyö on lähimpänä tapaustutkimusta (Hirsjärvi ym 2004, 125 ja 181). Tapaustutkimuksen määritelmän mukaisesti siinä haetaan yksityiskohtaista tietoa pienestä joukosta ihmisiä, joita tutkitaan heidän luonnollisessa ympäristössä. Tapaustutkimuksessa tarkoituksena on kuvata kohde mahdollisimman tarkasti ja monipuolisesti erilaisten tiedonkeruu menetelmien avulla. (Hirsjärvi ym 2004, 125–126.) Tässä tutkimuksessa varsinaisia tiedonkeruu menetelmiä ei ole useita, mutta työssä tarkoituksena on kuitenkin saada mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa kohteesta.

8.2 Työn aloitusvaihe

Opinnäytetyö saatiin toimeksiantona Kangasalan ateriapalvelun ruokapalvelupäälliköltä keväällä 2012. Opinnäytetyö kuuluu osaksi ateria- ja siivouspalvelun yhteistä kehittämisprojektia, jossa toimintoja pyritään yhtenäistämään ja yhteistyötä kehittämään. Toimeksiantajan toiveena oli, että tutkimuksessa selvitettäisiin terveyskeskuksen keittiön todellinen työmäärä. Lisäksi haluttiin tuottaa tietoa siitä, miten ateria- ja siivouspalvelun työntekijöiden työtehtäviä voitaisiin käytännössä yhdistää.

Tutkimusta lähdettiin suorittamaan syyskuussa 2012. Alkuperäisenä tarkoituksena oli järjestää terveyskeskuksen työntekijöiden, ruokapalvelupäällikön ja opinnäytetyön tekijän kesken lyhyt palaveri, jossa työntekijöitä olisi tiedotettu opinnäytetyön tekemisestä, sekä käsitelty hieman sen tarkoitusta, tavoitteita ja vaikutuksia työntekijöihin. Kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä olisi ollut tarkoitus edistää muutoksen viemistä käytäntöön sekä hillitä ateriapalvelussa jo kytevää muutoksen vastustamista. Se olisi myös antanut työntekijöille mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä. Valitettavasti kiireisen aikataulun takia palaveria ei ehditty järjestämään, joten keittiön ravitsemisesimies vastasi itse työntekijöiden tiedottamisesta. Lisäksi keittiöllä jaettiin opinnäytetyön tekijän laatima tiedote asiasta (liite 1).

8.3 Laskentatietojen kerääminen

Valmistuskeittiöiden työn mitoitusta ohjaa aina toteutettava ruokalista. Tässä tapauksessa työmäärälaskennan perustana käytettiin siis ateriapalvelussa käytössä olevaa kahden-toista viikon kiertävää ruokalistaa sekä Pellavan päiväkodin välipalojen laskennassa erillistä välipalalistaa (liitteet 2 ja 3).

Laskennassa pyrittiin huomioimaan kaikki keittiössä valmistettavat tuotteet, sekä niiden vaatimat työvaiheet, aina raaka-ainekuorman purkamisesta lopputöihin saakka. Laskennassa ei kuitenkaan huomioitu lainkaan keittiön esimiehen työtehtäviä eikä hänen työpanostaan. Työhön tarvittavia tietoja antoivat terveyskeskuksen keittiön esimies ja ruokapalvelupäällikkö. Lisäksi opinnäytetyön tekijä suoritti keittiön esimiehen avustuksella siivoustöihin vaadittavat lattioiden ja pöytätasojen mittaukset.

8.4 Laskennan suorittaminen

Kun suurin osa keittiön tiedoista oli kerätty, alettiin tietoja syöttää ATOPr ohjelmistoon. Koska ohjelmiston käyttö ei ollut entuudestaan tuttu, jouduttiin tietoja täydentämään ja tarkentamaan syöttämisen yhteydessä. Ohjelmiston käytössä avusti ATOP-TIETO Oy:n tuotepäällikkö ja työntutkija Sari Niinimäki.

Suurimpana haasteena tietojen keräämisessä oli löytää olennainen tieto keittiön toiminnasta. Tavoitteena oli perustaa laskenta mahdollisimman todenmukaisiin lukuihin, huomioiden kuitenkin tietojen läpikäyntiin kuluvan ajan vaikutus saatavaan hyötyyn. Näitä asioita jouduttiin pohtimaan erityisesti erityisruokavalioaterioiden kohdalla. Työn edetessä laskennan mahdollistamiseksi jouduttiin keittiön toiminnasta tekemään erilaisia yksinkertaistuksia ja keskiarvolaskuja. Perusteet siitä miten laskenta on suoritettu, löytyvät liiteosiosta (liitteet 4-12).

8.5 Tulosten käsittely ja johtopäätökset

Viimeiset tiedot keittiön toiminnasta syötettiin ATOPr ohjelmaan lokakuun ensimmäisellä viikolla 2012. Tämän jälkeen laskennasta lähdettiin kokoamaan tuloksia. ATOPr ohjelmasta on mahdollista tulostaa suoraan erilaisia raportteja, joissa näkyy työmäärälaskennan tuloksia. Opinnäytetyössä hyödynnettiin ohjelman laatimia raportteja sekä tuloksista muokattiin itse erilaisia taulukoita ja kaavioita.

Tulosten vertailua varten laskettiin keittiön tämän hetkiset henkilöstöresurssit työntekijämäärän perusteella. Johtopäätöksissä pyrittiin yhdistämään työmäärälaskennasta saatuja tuloksia ja tietoja keittiön tämän hetkisestä toiminnasta peilaten niitä teoriaviitekehukseen.

9 TULOKSET

ATOPr ohjelmaan syötettyjen tietojen pohjalta saatiin selville terveyskeskuksen keittiön laskennallinen työmäärä ja työvoiman tarve. Laskennassa on otettu huomioon kaikki keittiön toimintaan kuuluvat työtehtävät, lukuun ottamatta ravitsemisesimiehen tehtäviä.

9.1 Työmäärä

Laskennan perusteella terveyskeskuksen keittiön vuosittainen työaika on 14 749,86 tuntia eli 14 749 h 52 min. Oheisessa taulukossa on eroteltuina työmäärän jakautuminen ruokalistaviikkojen kesken. Koska osa ruokalistaviikoista toistuu vuoden aikana useamman kerran, ei ruokalistaviikkojen työmääriä voida suoraan vertailla keskenään. Vertailtavuuden vuoksi ruokalistaviikkojen työmäärät on jaettu vielä toteutusviikkojen lukumäärällä, jolloin saadaan työmäärä toteutus viikkoa kohden.

TAULUKKO 1. Työmäärä ruokalista- ja toteutusviikkoja kohden

Ruokalistaviikko	Toteutusviikot	Työmäärä (tuntia/ruokalista vko)	Työmäärä (tuntia/toteutus vko)
1	6, 18, 30, 42	1 157,83	289,46
2	7, 19, 31, 43	1 147,06	286,77
3	8, 20, 32, 44	1 108,97	277,24
4	9, 21, 33, 45	1 150,60	287,65
5	10, 22, 34, 46	1 108,93	277,23
6	11, 23, 35, 47	1 145,14	286,29
7	12, 24, 36, 48	1 128,05	282,01
8	1, 13, 25, 37, 49	1 421,22	284,24
9	2, 14, 26, 38, 50	1 378,74	275,75
10	3, 15, 27, 39, 51	1 443,79	288,76
11	4, 16, 28, 40, 52	1 422,35	284,47
12	5, 17, 29, 41	1 128,18	282,05
Yhteensä		14 740,86	

Taulukosta 1 on havaittavissa, että viikoittaiset työmäärät ovat kauttaaltaan hyvin samansuuruisia, mihin on luonnollisesti pyritty jo ruokalistaa suunniteltaessa. Suurin ero työmäärissä on havaittavissa ruokalista viikon 1 ja 9 välillä, joista viikko 1 on työläämpi. Viikkojen välinen työmäärän ero on 13,71 tuntia.

Työmääräerojen syitä on mahdollista tutkia taulukoista tuntijakaumat malleittain, jotka löytyvät liiteosiosta 13. Taulukoiden perusteella eniten työmäärissä on eroja tiistai- ja torstaipäivien kohdalla. Päivällisruokien osalta näyttäisi siltä, että keittoruoka on laatikkoruokaa työllistävämpi valmistaa. Lounasruokia on sen sijaan hieman hankalampi vertailla keskenään, sillä niissä työaikaan vaikuttavat lisäksi jälkiruoka ja Pellavan päiväkodin välipala. Koska Pellavan välipala valmistetaan erillisen listan mukaisesti, tulee joinain päivinä valmistaa jälkiruoka ja välipala erikseen. Joinain päivinä ruokalajit ovat samoja, jolloin työtä on hieman vähemmän. Pellavaan menee myös jonkin verran valmiita välipala aineksia, kuten karjalanpiirakoita. Näitä ei ole huomioitu laskennassa.

Tiistaipäiviä vertailtaessa on havaittavissa, että kastikeruohan valmistus vie kauemmin aikaa kuin kappaleruohan valmistus. Tätä tietoa vahvistaa lisäksi se, että kappaleruohan kanssa on laskettu valmistettavaksi jälkiruoka ja välipala erikseen. Näyttäisi myös siltä, että laatikkoruohan valmistus on kappaleruohan valmistusta työläämpää. Tässä tosin epätarkkuutta tuo se, että laatikkoruohan kanssa on laskettu valmistettavaksi sekä kiisseli että pannukakku. Taulukot 2 ja 3 havainnollistavat vertailua.

TAULUKKO 2. Ruokalistaviikon 1 työaikoja

Viikonpäivä	Ateria	Ruokalaji	Työaika (h)	Jälkiruoka/välipala
Tiistai	Lounas	Kastikeruoka	12,68	Rahka
Tiistai	Päivällinen	Keittoruoka	8,07	-
Torstai	Lounas	Laatikkoruoka	14,35	Kiisseli/pannukakku
Torstai	Päivällinen	Keittoruoka	8,07	-

TAULUKKO 3. Ruokalistaviikon 9 työaikoja

Viikonpäivä	Ateria	Ruokalaji	Työaika (h)	Jälkiruoka/välipala
Tiistai	Lounas	Kappaleruoka	9,97	Kiisseli/rahka
Tiistai	Päivällinen	Laatikkoruoka	5,71	-
Torstai	Lounas	Kappaleruoka	8,50	Puuro
Torstai	Päivällinen	Keittoruoka	8,06	-

Jotta ruokalajien välisiä työmääriä eroja olisi luotettavampi vertailla keskenään, olisi laskentavaiheessa jälkiruoan ja välipalan valmistukseen kuluvat ajat tulleet laskea erillään muusta lounasruoasta eli omina malleinaan. ATOPr ohjelman mallipohjat eivät ainakaan vielä tässä vaiheessa sisällä vaihtoehtoa jälkiruoalle. Ohjelmassa voi tuki luoda uuden tyhjän mallin, johon voi lisätä haluamansa jälkiruoan. Syöttämistyötä voisi kuitenkin helpottaa valmis mallipohja.

Mielenkiintoista on huomata, että Pellavan välipalan valmistus ei näy juurikaan laskentatessa työajassa. Työn tehokkuutta ajatellen ei erillisen välipalalistan toteuttaminen tunnu järkevältä. Välipalalista kannattaisi vähintäänkin suunnitella niin, että samat ruokalajit toteutettaisiin samoina päivinä mahdollisimman usein. Kahden eri tuotteen valmistus ei kuitenkaan näy laskennassa merkittävänä työmäärän kasvuna. Esimerkiksi ruokalista viikolla 9, valmistetaan neljänä päivänä Pellavan päiväkotiin oma välipala. Tästä huolimatta viikko yhdeksän näyttäisi olevan työmäärältään vähäisin viikko.

Se, miksi Pellavan välipalan valmistus ei erotu laskennassa, johtuu kuitenkin pääasiassa siitä, että ATOPr ohjelman työaikaseuranta on suoritettu valmistettaessa huomattavasti suurempia ruokamääriä. Ohjelma ei osaa suhteuttaa aikaa oikein pienen määrän valmistukseen ja tällöin ajoista tulee osittain epärealistisia.

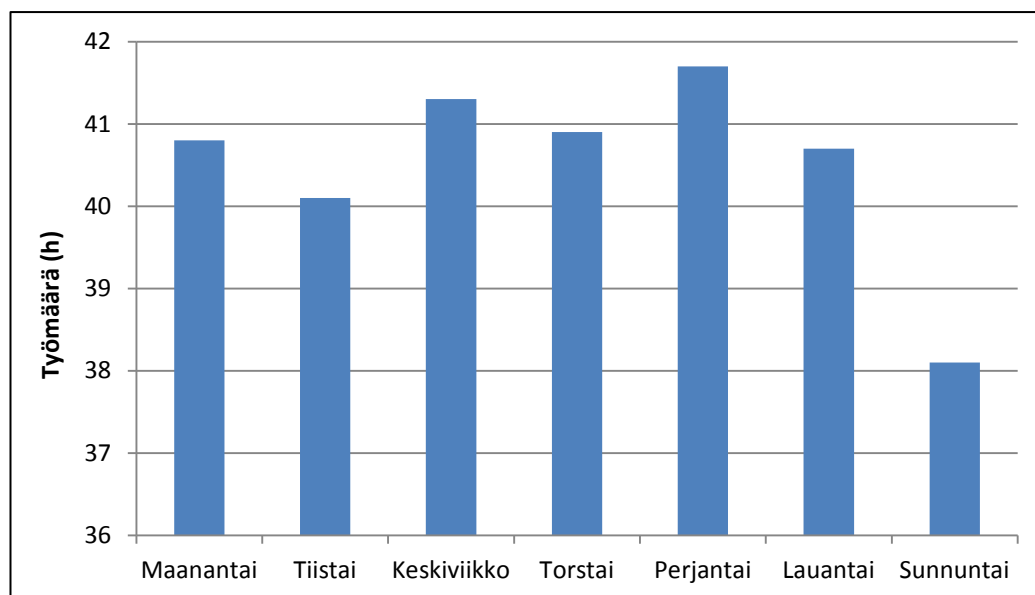
9.1.1 Työmäärän jakautuminen viikonpäivien kesken

Kuviossa 1 on esitetty työmäärän jakautuminen viikonpäivien kesken. Työmäärät on saatu laskemalla ruokalistaviikkojen työmääristä keskiarvot. Liitteestä 14 on mahdollista tarkastella työmäärän jakautumista jokaisen ruokalistaviikon osalta erikseen. Kuviossa 1 näkyy, että työmäärät jakautuvat melko tasaisesti arkipäivien kesken. Ainoastaan tiistapäivän kohdalla on havaittavissa pieni pudotus. Tämä selittyy kuitenkin sillä, että tiistaisin ei keittiöön tule lainkaan raaka-ainekuormia.

Laskennassa pyrittiin jakamaan mahdollisimman tasaisesti sellaiset työtehtävät, joille ei keittiössä ole määritelty tarkkaa toteutuspäivää. Tällaisia tehtäviä ovat muun muassa kahvileivän valmistus ja käsipyyhelineiden täyttö. Nämä työtehtävät tehdään käytännössä silloin kuin niille on tarvetta, mutta laskennassa ne kohdennettiin aina tietylle päivälle. Työtehtävien toteutuspäivät löytyvät liiteosiosta 9-12.

Merkittävää on se, että lauantain työmäärä näyttäisi kulkevan samassa linjassa arkipäivien kanssa, vaikka tällöin ateriamäärä on lähes puolet pienempi (kuvio 1). Lauantaille on kuitenkin keittiössä osoitettu erilaisia siivoustehtäviä, kuten tunnelikoneen viikkopesu sekä liha- ja maitokylmiön hyllyjen pyyhintä. Lisäksi laskennassa on huomioitu, että sekä keittiön että ruokasalin lattiat pestään myös lauantaisin. Myös Harjunsalon ruoan valmistus ja potilaiden kahvileivän leivonta nostavat osaltaan lauantain työmäärää.

Sunnuntain työmäärä näyttäisi laskennan perusteella selvästi muita päiviä pienemmältä (kuvio 1). Tähän vaikuttaa se, että sunnuntain työmäärä on pyritty karsimaan mahdollisimman pieneksi. Sunnuntaille ei ole kohdennettu lainkaan perusteelliseen siivoukseen kuuluvia työtehtäviä, eikä tilaustarjoilun tai kahvileivän valmistusta.

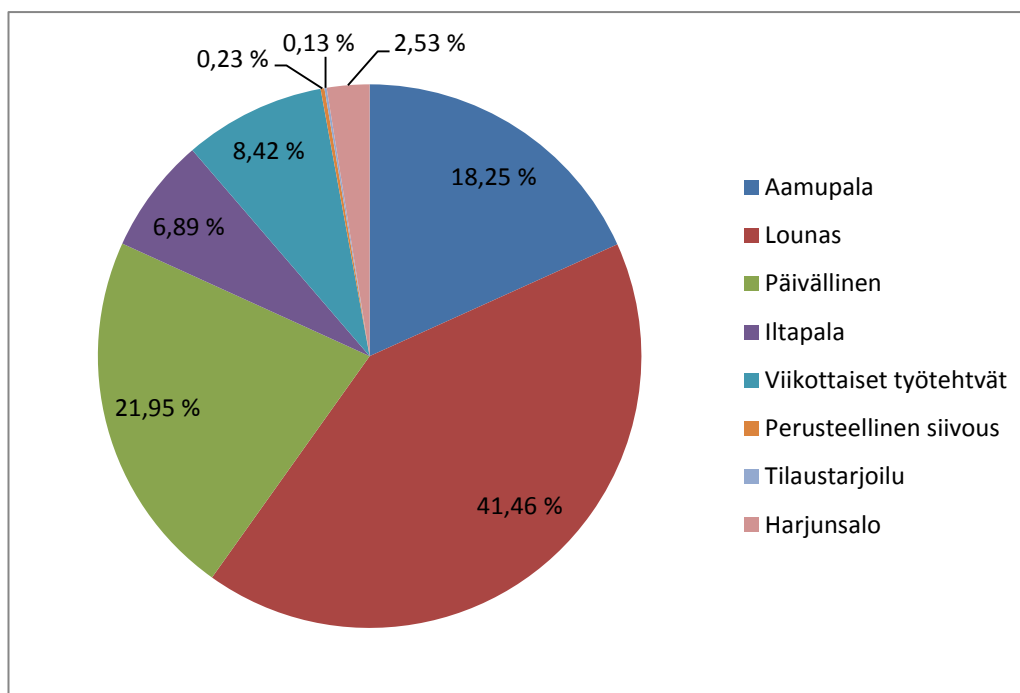


KUVIO 1. Työmäärien keskiarvot päiväkohtaisesti

9.1.2 Työmäärän jakautuminen tehtävälajeittain

Keittiön toiminnan ja työvuorojen suunnittelun avuksi olisi tärkeää saada tietoa siitä, miten työtehtävät jakautuvat päivän aikana. Keittiössä työmäärä ei useinkaan jakaannu tasaisesti, vaan siihen sisältyy ruoan valmistukseen ja tarjoiluun liittyviä ruuhkahuippuja, jotka vaikuttavat työmäärän tarpeeseen. Mitoitusohjelma ei kuitenkaan mahdollista työtehtävien kohdistamista tietylle kellonajalle, joten tarkkaa tietoa tehtävien jakautumisesta ei tässä työssä saada selville.

Jotta työtehtävien kuormittavuudesta saataisiin kuitenkin jonkinlaista tietoa, tehtiin ruokalista viikosta 1 seuraavanlainen esimerkki kuvio. Kuviossa työtehtävät on jaoteltu tehtäväkohtaisesti.

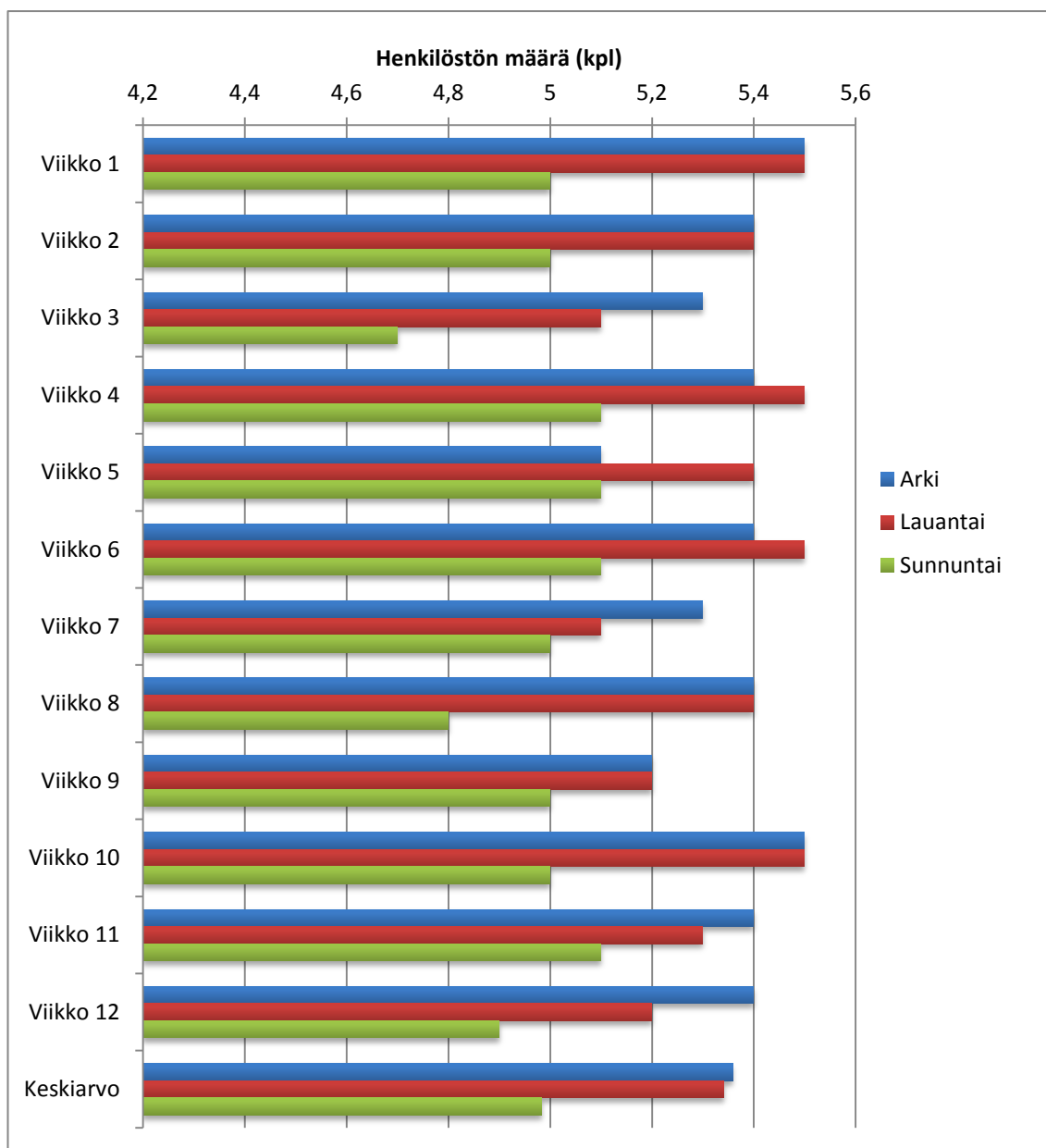


KUVIO 2. Ruokalistaviikon 1 työmäärien jakautuminen tehtävälajeittain

Kuviosta 2 näkyy selvästi, että lounaan valmistus on kaikista tehtäväkokonaisuuksista työllistävin, sillä sen osuus on lähes puolet kokonaistyömäärästä. Seuraavaksi työllistävimpiä tehtäviä ovat aamiaisen ja päivällisen valmistus. Sen sijaan tilaustarjoilu ja perusteellisen siivouksen osuuden jäävät todella pieniksi. Tilaustarjoilun pientä osuutta saattaa jälkeen selittää mitoitusohjelman soveltumattomuus pienien ruoanvalmistusmäärien mittaamiseen.

9.2 Työvoiman tarve

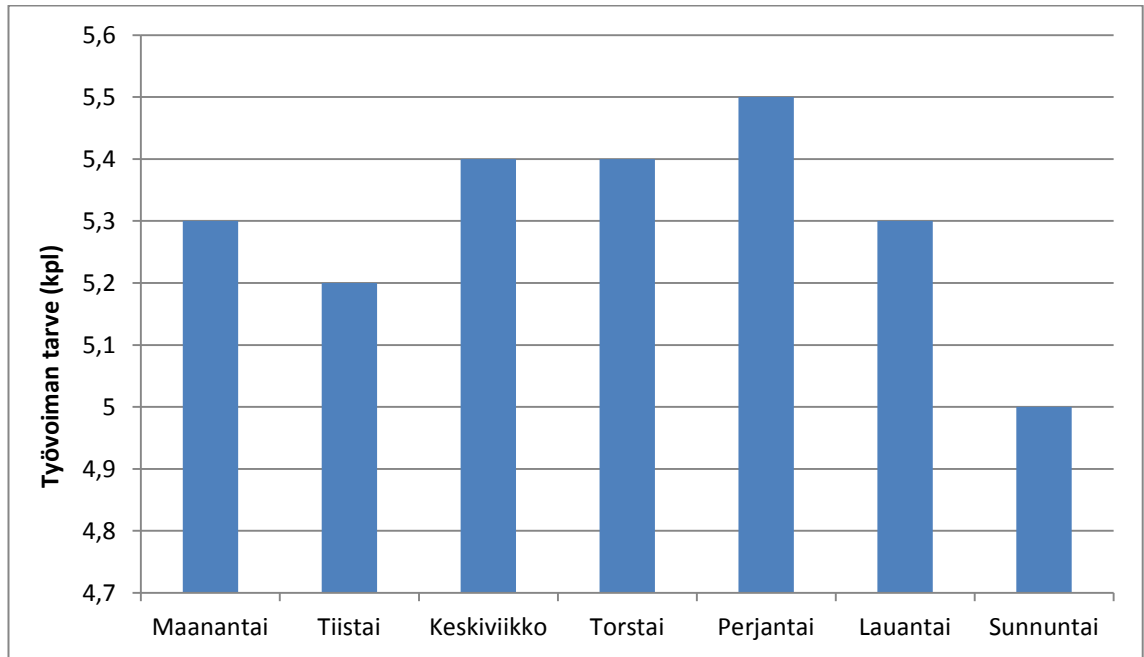
Kuviot 3 ja 4 työmäärästä ja sen jakautumisesta, ovat melko samassa suhteessa työvoiman tarpeeseen. Koska työmäärät jakaantuivat tasaisesti eri viikkojen kesken, ei työvoiman tarpeessakaan ole suuria eroavaisuuksia. Alla olevassa kuviossa 3 on esitetty, kuinka monta työntekijää keittiössä tarvitaan yhden työpäivän aikana. Lisäksi kuviosta voidaan havaita viikkojen väliset erot. Työvoiman tarve on laskettu jakamalla päivittäinen työtuntimäärä yhden työntekijän työajalla, eli 7,65 tunnilla. Arkipäivien työvoimatarpeesta on laskettu vielä keskiarvo, mutta lauantai ja sunnuntai on esitetty omina palkkeinaan.



KUVIO 3. Työvoiman tarve henkilöstömääränä päiväkohtaisesti keskiarvotietona

Kuviosta 3 havaitaan, että keskimääräinen työntekijöiden tarve on arkipäivinä 5,35 työntekijää. Lauantaisin tarve on 5,34 ja sunnuntaisin 4,98. Kuten jo työmäärää tarkasteltaessa havaittiin, ei viikkojen välillä ole merkittäviä eroja.

Kuviossa 4 on esiteltyä vielä työvoiman keskimääräinen tarve viikonpäivittäin.



KUVIO 4. Työvoiman keskimääräinen tarve viikonpäivittäin

Koska terveyskeskuksen keittiö on auki viikon jokaisena päivänä, täytyy työvoiman tarpeessa huomioida erikseen viikkokohtainen työvoiman tarve. Yhden työntekijän viikkoittainen työaika on 38,25 tuntia. Viikoittainen työvoiman tarve saadaan jakamalla viikon kokonaistyömäärä yhden henkilön viikkotyöajalla. Näin ollen esimerkiksi ruokalista viikosta 1, tehdään seuraava laskutoimenpide:

$$289,46 \text{ tuntia} \div 38,25 \text{ h/vko} \approx 7,6 \text{ työntekijää}$$

Kaikkien kahdentoista viikon työntekijämääristä laskettiin keskiarvo, josta saatiin tulokseksi 7,4 työntekijää. Terveyskeskuksen keittiön yhden viikon työtehtävien suorittamiseen tarvitaan siis 7,4 työntekijää.

9.3 Tulosten vertailu nykyhetkeen

Työmäärälaskennassa selvisi, että keittiön laskennallinen työmäärä on 14 749,86 tuntia vuodessa. Jotta laskennallista määrää voidaan verrata keittiön tämän hetkiseen työpanokseen, laskettiin nykyinen työaika seuraavalla tavalla:

$260 \text{ arkipäivää} \times 6 \text{ työntekijää} \times 7,65 \text{ tuntia} = 11\,934 \text{ tuntia}$

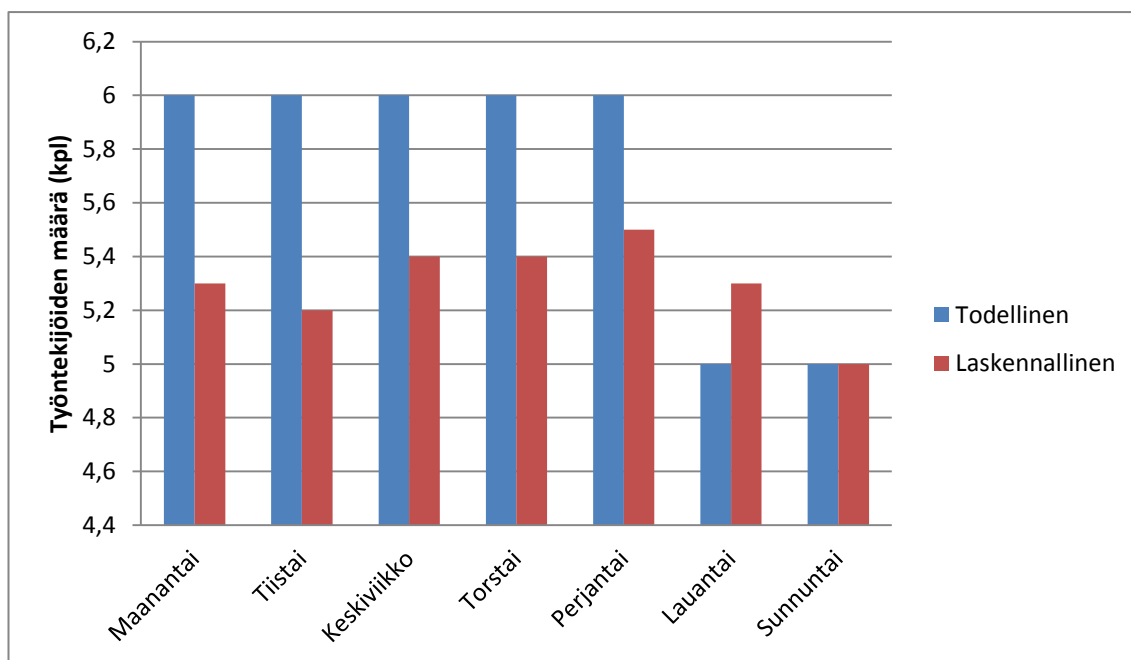
$104 \text{ viikonloppupäivää} \times 5 \text{ työntekijää} \times 7,65 \text{ tuntia} = 3\,978 \text{ tuntia}$

$11\,934 \text{ tuntia} + 3\,978 \text{ tuntia} = 15\,912 \text{ tuntia}$

Laskennassa huomioitiin, että arkisin keittiössä työskentelee 6 ja viikonloppuisin 5 työntekijää. Lisäksi huomioitiin, että yhden työntekijän päivittäinen työaika on 7,65 tuntia.

Tarkemman tuloksen saamiseksi, olisi laskennassa voitu ottaa huomioon myös arkipyhien vaikutus, sillä tällöin keittiössä työskennellään viiden työntekijän vahvuudella. Näin ei kuitenkaan tehty, sillä tällöin arkipyhät olisi tullut huomioida myös ATOPr ohjelman laskennassa. Arkipyhinä luonnollisesti ateriamäärät ovat pienempiä, mikä vähentää työmäärää. Näin ollen saadut tuntimäärät eivät täysin vastaa todellisuutta, mutta ovat kuitenkin linjassa toistensa kanssa ja mahdollistavat näin vertailun keskenään.

Tuloksista on havaittavissa, että todellinen keittiössä tehty työmäärä on suurempi kuin laskennallinen tarve. Eroa luvuilla on 1 162 tuntia, joka tekee keskimääräisesti viikkoa kohden 22,35 tuntia. Kuviossa 5 on havaittavissa, miltä viikonpäiviltä ylimääräiset työtunnit kertyvät.



KUVIO 5. Todellinen ja laskennallinen työntekijöiden määrä työpäivien mukaan

Kuvion 5 perusteella näyttäisi siltä, että ylimääräisiä työtunteja kertyy ainoastaan arkipäiviltä. Lauantain kohdalla tilanne on päinvastainen, sillä siellä laskennallinen työmäärä on enemmän kuin todellinen. Sunnuntain työmäärät puolestaan vastaavat täysin toisiinsa.

Käytössä olevien tietojen pohjalta laadittiin vielä kuvio, josta on nähtävissä työntekijöiden todellinen ja laskennallinen määrä kellon aikojen mukaan (kuvio 6) Kuvion siniset palkit ilmaisevat keittiön tämän hetkiset henkilöstöresurssit. Henkilöstöresurssit perustuvat keittiön esimiehen antamiin työvuorotietoihin.

Kuvion punaiset palkit puolestaan ilmaisevat, kuinka paljon työvoimaa suoritettun työmäärälaskennan perusteella keittiössä tarvittaisiin. Työvoiman tarve on laskettu ruokalistaviikon 1 maanantaipäivien työmääristä, eli kyseinen kuvio toimii tässä yhteydessä vain esimerkkinä, ei keskiarvotietona. Päivän aikana suoritettavat muut työt, sekä perusteellisen siivouksen osuudet on jaettu tehtäväkokonaisuuksien kesken. Punaisten palkkien laskennassa on tehty oletus, että ruoanvalmistus ajoittuisi keittiössä seuraavassa esitetyllä tavalla. Luonnollisesti tulee muistaa, että tehtäväkokonaisuuksien suorittaminen ajoittuu käytännössä osittain limittäin.

Aamupala klo. 6.00–10.00

Lounas klo. 10.00–14.00

Päivällinen klo. 14.00–16.00

Iltapala klo. 16.00–18.00

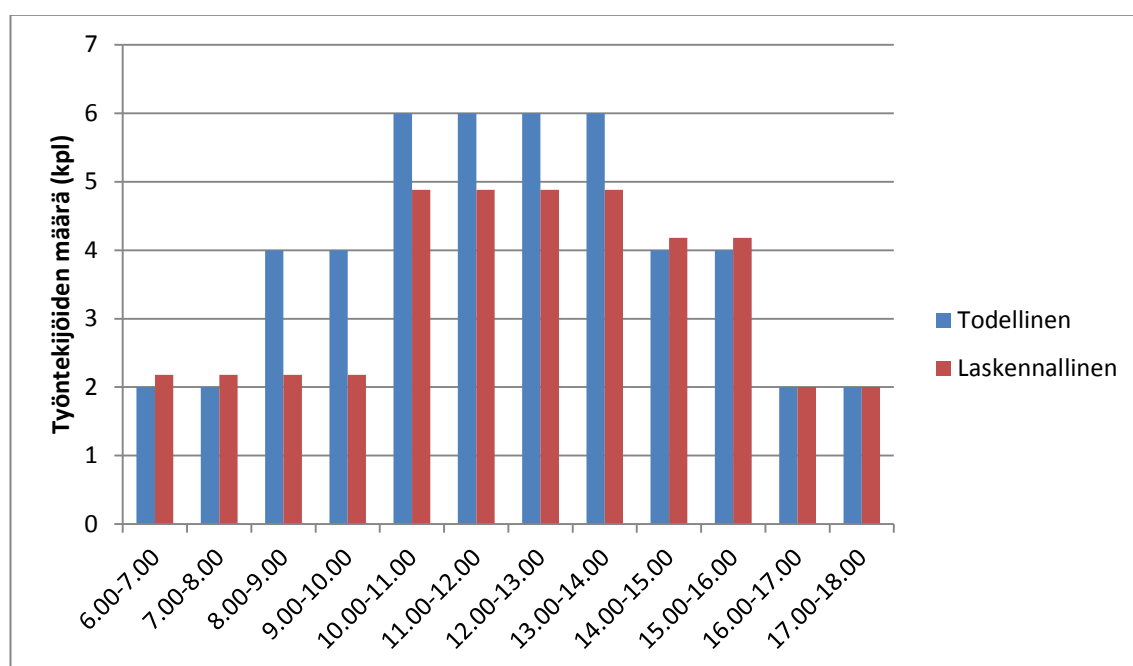
Laskettujen työmäärien ja määriteltujen työaikojen perusteella laskettiin, kuinka monta työntekijää tehtäväkokonaisuuden suorittamiseen tarvitaan.

Aamupala $8,71 \text{ h} \div 4 \text{ h} = 2,18$ (työntekijää)

Lounas $19,53 \text{ h} \div 4 \text{ h} = 4,88$ (työntekijää)

Päivällinen $8,35 \text{ h} \div 2 \text{ h} = 4,18$ (työntekijää)

Iltapala $3,99 \text{ h} \div 2 \text{ h} = 2,00$ (työntekijää)



KUVIO 6. Todellinen ja laskennallinen työntekijöiden määrä kellonaikojen mukaan

Kuvion 6 perusteella voidaan todeta, että ylimääräisiä työtunteja saattaisi muodostua erityisesti aamupäivän aikana. Suurin piikki näyttäisi olevan kello 8.00–10.00. Yllättävää on se, että lounasajan kohdalla näyttäisi muodostuvan ylimääräisiä työtunteja. Työmäärälaskennan mukaan lounasaika on keittiön työllistävintä aikaa, mutta toisaalta silloin työntekijöitä on myös käytettävissä kaikkein eniten.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksessa selvisi, että terveyskeskuksen keittiössä käytettävissä oleva vuosittainen tuntimäärä on 1 162 tuntia suurempi, kun sen laskennallinen tarve. Päivittäinen työvoiman tarve on arkipäivinä 5,35 työntekijää. Lauantaisin tarve on 5,34 ja sunnuntaisin 4,95. Vertailussa selvisi, etteivät lasketut tulokset vastaa täysin tämän hetkisiä määriä, sillä tällä hetkellä keittiössä työskentelee arkisin kuusi ja viikonloppuisin viisi työntekijää. Tulosten käsittelyssä selvisi myös, että ylimääräiset työtunnit saattavat muodostua erityisesti aamupäivän aikana.

10.1 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksessa selvisi, että ylimääräiset työtunnit muodostuvat pääasiassa arkipäiviltä. Päivittäin muodostuneet työtuntimäärät olivat kuitenkin niin pieniä, etteivät ne vastaa edes yhden työntekijän päivittäistä työaikaa. Niin sanottuja ylitse jääviä työtunteja voidaan kuitenkin hyödyntää, esimerkiksi tehtäessä yhteistyötä siivouspalvelun kanssa. Yhdistämällä samalle työntekijälle työtehtäviä sekä keittiö että siivoustöistä, saataisiin ylitse jäävät työtunnit tehokkaampaan käyttöön. Kuten jo teoriaosuudessa käsiteltiin, saataisiin yhdistämisellä aikaan kustannussäästöjä sekä palvelun tuottajalle että ostajalle. Lisäksi töitä voitaisiin organisoida niin, että kaikille työntekijöille voitaisiin tarjota täysiä työviikkoja. (Kinnunen 2011, 5 ja 26–27.)

Toisaalta laskennassa selvisi myös, että lauantain työmäärä on henkilöstöresursseihin nähden liian suuri. Työtehtäviä yhdistämällä, voitaisiin myös helpottaa lauantaista aiheutuvaa kuormitusta, lisäämällä sinne työvoimaa. Työtehtäviä yhdistämällä voitaisiin myös helpottaa keittiön ruuhkahuippuja, esimerkiksi tutkimuksessakin esille tullutta lounasruuhkaa. Ruuhkahuippujen selvittämiseksi, olisi sekä keittiö- että siivoustöistä järkevä laatia kuvaajat, joista selviäisi, miten työtehtävät päivän aikana jakautuvat. Tämän avulla nähtäisiin, miten työt on tehokkain jakaa. Työhuippukuvaajien laatimiseen, tulisi kuitenkin saada tarkempaa tietoa työtehtävien jakautumisesta päivän aikana. Tässä opinnäytetyössä käytössä oli ainoastaan tieto siitä, minkälaiset työajat työvuoroissa on,

sekä mitä työvuorot sisältävät. Esitetty kuvio 6 antaa vain karkeaa tietoa asiasta. Käytettyä menetelmää voitaisiin kuitenkin hyödyntää toiminnan suunnittelussa.

Toimintoja yhdistettäessä ja työkulkua uudelleen suunniteltaessa, tulisi myös ottaa huomioon käytössä olevien työmenetelmien merkitys työajassa. Täytyy muistaa, että tässä tutkimuksessa työmäärälaskenta perustuu ohjelman työvaihe aikoihin. Tutkimus ei siis suoraan kerro, miten kauan kohde keittiössä kuluu aikaa kyseisten työtehtävien suorittamiseen. Tarkemman tiedon selvittämiseksi, voitaisiin esimerkiksi suorittaa kysely keittiön työntekijöille siitä, miten he kokevat keittiön työmäärän ja sen jakautumisen. Jos kyselyssä selviäisi, että työntekijät kokevat työmäärän jo tällä hetkellä liian suureksi, tulisi työmenetelmien tehokkuuteen ja töiden organisointiin ehdottomasti jatkossa kiinnittää huomiota.

Työtehtäviä yhdistettäessä tulisi myös muistaa, että yhdistelmätyöhön siirtyminen tarkoittaa suurta muutosta työyhteisössä. Tällöin olisi ensiarvoisen tärkeää kiinnittää huomiota suunnitelmalliseen ja työntekijälähtöiseen johtamiseen sekä muistaa kouluttamisen ja perehdyttämisen tärkeys. Kuten palvelujohtaja Liisa Meriläinenkin kertoi, vaatii yhdistelmätyöhön siirtyminen pitkälistä yhteistyötä, yhdessä tekemistä, sopimista ja tiimien hiomista (Pietarinen 2003b). Lisäksi esiin tuleva muutoksen vastustus, olisi viisasta kääntää voimavaraksi. Kuten Mattilakin kertoi, kuvastaa muutoksen vastustaminen sitä, että työntekijät välittävät työstään ja haluavat olla mukana vaikuttamassa työyhteisöä koskeviin asioihin (Seies 2012).

10.2 Työn luotettavuus

Opinnäytetyön toistettavuutta voidaan pitää hyvänä, sillä kaikki laskennassa käytetyt tiedot on esiteltynä liiteosiossa. Luotettavan tiedon saavuttamiseksi on laskenta pyritty suorittamaan mahdollisimman tarkkoilla luvuilla. Tästä johtuen muun muassa ateriamääristä pyrittiin laskemaan keskiarvotietoja mahdollisimman pitkältä ajanjaksolta.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä, eli työmäärälaskennan välineenä on käytetty ATOPr mitoitusohjelmaa. Ohjelmisto on luotettava, sillä sen sisältämät tiedot perustuvat ammattilaisten suorittamiin tutkimuksiin. ATOPr ohjelmistosta on kuitenkin julkaistu vasta ensimmäinen versio, mistä johtuen se sisältää vielä jonkin verran puutteita. Tämä näkyi opinnäytetyössä erityisesti siinä, että kaikille työvaiheille ei löytynyt ohjelmistosta tutkittuja työaikoja. Tämän kaltaisia tapauksia varten ohjelma antaa käyttäjälle vapauden lisätä laskentaa oman aika-arvion. Opinnäytetyön mitoitus haluttiin kuitenkin rajata täysin ohjelmaan ja sen tutkittuihin aikoihin perustuvaksi. Tästä syystä omia menetelmäaikoja ei lähdetty mittaamaan tai arvioimaan. Oman aika-arvion sijaan puuttuvat menetelmät korvattiin käyttämällä mahdollisimman samankaltaista, olemassa olevaa menetelmää. Arvion soveltuvuudesta teki opinnäytetyöntekijä itse. Tehdyt valinnat löytyvät liiteosiosta 4.

Opinnäytetyön tulosten tarkkuutta heikentää osittain myös se, että ATOPr ohjelmiston menetelmäajat on mitattu valmistettaessa melko suuria ateriamääriä. Ohjelmisto soveltuu näin ollen hyvin isojen valmistusmäärien mitoittamiseen, mutta mentäessä reilusti alle sadan annoksen, alkaa valmistusajoissa näkyä vääristymiä. Tämä tuli opinnäytetyössä esiin erityisesti Pellavan päiväkodin välipalan ja tilaustarjoilun valmistuksen kohdalla.

Opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää terveystieteiden keittien todellinen työmäärä. Valitulla tutkimusmenetelmällä saavutettiin asetettu tavoite, joten voitaisiin sanoa että tutkimus on validi eli pätevä. Tutkimuksessa oli kuitenkin tarkoituksena tuottaa tietoa myös siitä, miten laskentaa voitaisiin jatkossa hyödyntää ateria- ja siivouspalvelun yhteistyön kehittämisessä. Koska tutkimusmenetelmänä käytettiin oman työaikatutkimuksen sijaan valmista ohjelmaa, ei tutkimuksessa saatu selville, miten työmäärä jakautuu työpäivän sisällä. Tästä johtuen opinnäytetyön puitteissa ei voitu juurikaan laatia käytännön ehdotuksia yhtenäistämistä varten. Tämä heikentää hieman tutkimuksen kykyä selvittää haluttua asiaa.

Opinnäytetyössäni olisin toivonut voivani tuottaa enemmän sellaista tietoa, jota toimelaitaja voisi suoraan hyödyntää toiminnassaan. Valitettavasti tällöin tutkimus olisi kuitenkin muodostunut niin laajaksi, ettei työaika olisi riittänyt sen suorittamiseen. Olen kuitenkin tyytyväinen siihen, että työssä saatiin laskettua kohde keittien työmäärä näinkin tarkasti. Tarkan laskennan perusteella on mahdollista lähteä toteuttamaan luotettavia päätöksiä toiminnan kehittämisessä.

Työmäärälaskentaan ja työn mitoittamiseen oli erittäin mielenkiintoista perehtyä ja koen oppineeni siitä paljon uutta. ATOP-TIETO Oy:n henkilökunnan avustuksella laskenta onnistui ilman suurempia ongelmia. Lisäksi oli mukava huomata, että yrityksessä ollaan aidosti kiinnostuneita toiminnan kehittämisestä sekä valmiita ottamaan vastaan kommentteja ohjelmiston toimivuudesta.

LÄHTEET

Aalto, R. 2006. Työelämän selviytymisopas. Käytännön ohjeita työhyvinvointiin. Jyväskylä: WSOYpro.

Aittola, L. 2010. Toimintolaskenta ja työajankäytön seuranta kotihoidossa. Case Vantaan kaupunki. Liiketalouden koulutusohjelma. Leppävaara: Laurean ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Atop-tieto Oy. 2012a. Ruokapalvelun päättäjille ja toteuttajille työkalu. Luettu 30.7.2012. <http://www.atopnet.fi/87>.

Atop-tieto Oy. 2012b. Atop-tieto Oy, tärkeitä vuosia ja tapahtumia. Luettu 30.7.2012. <http://www.atopnet.fi/57>.

Atop-tieto Oy. 2012c. Atopr työmäärälaskenta, peruskurssi. Luettu 29.10.2012.

Atop-tieto Oy. 2012d. Yritys ja sen toiminta. Luettu 31.10.2012. <http://www.atopnet.fi/17>.

Atop-tieto Oy. 2012e. Siivousmitoituksen historia. Luettu 31.12.2012. <http://www.atopnet.fi/51>.

Haapanen, A. 2011. Kunta ruokaostoksilla. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Luettu 26.8.2012. www.scribd.com/doc/65049584/Ruoka-Palvelut-Raportti.

Haapanen, A., Hyrkkänen S. & Korhonen, S. 2010. Julkisten ruokapalveluiden laatukriteerit. Luettu 26.8.2012. http://www.sre.fi/ruoka.fi/www/fi/liitetiedostot/Julkisten_ruokapalvelujen_laatukriteerit_web_lop.pdf.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi. <http://www.atopnet.fi/57>.

Huhtala, M. 2012. Moniosaajille on aina töitä. Päivitetty 2.8.2012. Luettu 18.8.2012. <http://www.herkkuammatti.fi/pages/index.php/ammattikeittioen-tietopankki/artikkelit/9-moniosaajille-on-aina-toeita>.

Jern, H. 2003. Työt sujuvat yhteistyöllä. Päivitetty 5.11.2003. Luettu 18.8.2012. <http://www.palkkatyolainen.fi/pt2003/pt0309/p031105-t2.html>.

Juppo, V. 2005. Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/2005.

Järvinen, S. & Kalliomäki, E. 2009. Tampereen aterian ja Tampereen päivähoiton monipalvelumallin pilotointi 1.1.–31.12.2008. Luettu 18.8.2012.
http://www.tampere.fi/material/attachments/t/5jA6ZVRib/TAMPEREEN_ATERIAN_J_J_PAIVAHOIDON_MONIPALVELUMALLIN_PILOTOINTI.pdf.

Kangasala. 2009. Talousarvio 2012. Päivitetty 9.11.2009. Luettu 18.9.2012.
<http://kangasala-fi-bin.directo.fi/@Bin/67a44e1736120f04a9c2393d3310ccc8/1347957963/application/pdf/723562/budjettikirja%202010.pdf>.

Kangasalan kunnan ateriapalvelu. 2012. Tervetuloa ateriapalveluun. Päivitetty 3.5.2012.

Kanter, R-M. 2012. Ten reason people resist change. Luettu 4.9.2012.
<http://blogs.hbr.org/kanter/2012/09/ten-reasons-people-resist-chang.html>.

Karvinen, T. 2012. Tiimien käynnistäminen. Palaveri muistio. Päivitetty 3.2.2012.

Kaukiainen, A., Nyberg, M. & Sillanpää, J. 2006. Keittiön ergonomiaa. Keittiötyö sopivaksi työntekijälle. Työturvallisuuskeskus.

Kinnunen, T. 2011. Wiitaunionin ruoka- ja siivouspalvelun uudelleen organisointi. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. YAMK.

Kolehmainen, S. 2007. Tuotteistus ja kustannuslaskenta tilaaja-tuottajamallissa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Kujala, T. & Wilkman, A. 2006. Jokainen siivota osaa? Ammattisiivouksen historiaa 1950–2000. Helsinki: Suomen siivoustekninen liitto ry.

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2002. Viestimme välittömästi. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Kupiainen, A. 2012. Tuotannon kehittäminen. Luettu 30.7.2012.
http://konswelldone.com/tuotannon_kehittaminen.html.

Launis, M. & Lehtelä, J. 2011. Ergonomia. Helsinki: Työterveyslaitos.

Lääveri, E. 2011. Ruokapalvelun työntekijästä yhdistelmätyöntekijäksi. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Mattila, P. 2011. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum media Oy.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp Ky.

Nissinen, J. H. & Voutilainen, E. 1979. Tehokkuutta ajankäyttöön. Ekonomia.

Oittinen, R. Ravitsemisesimies. 2012. Kysymyksiä opinnäytetyötä varten. Sähköpostiviesti. raili.oittinen@kangasala.fi. Luettu 30.10.2012.

Perälähti, M & Kumpusalo-Sanna, V. 2012. Taloustutkimuksen Horeca-rekisteri 2011. Päivitetty 24.2.2012. Luettu 18.9.2012.
<http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/horeca-rekisteri-2011.pdf>.

Pietarinen, A. 2003a. Työtekijöillä kehittämisen avaimet. Päivitetty 5.11.2003. Luettu 18.8.2012. <http://www.palkkatyolainen.fi/pt2003/pt0309/p031105-t7.html>.

Pietarinen, A. 2003b. Yhdistelmätyöt ja luja ammattitaito. Päivitetty 5.11.2003. Luettu 18.8.2012. <http://www.palkkatyolainen.fi/pt2003/pt0309/p031105-t1.html>.

Saario, L. Ravitsemisesimies. 2012. Kysymyksiä opinnäytetyötä varten. Sähköpostiviesti. leena.saario@kangasala.fi. Luettu 30.10.2012.

Seies, E-R. 2012. Muutosvastarinta - se on iloinen asia. Fakta 29.2.2012.

Sivonen, S. & Työppönen, K. 2006. Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä. Helsinki: Efeko Oy.

Suomen kuntaliitto. 2003. Suoritteiden laskenta. Helsinki: Efektia.

Talentia. 2012. Mitoitus. Luettu 29.10.2012.
http://www.talentia.fi/tyoelama/hyva_tyopaikka/mitoitus/.

Tuominen, T. 2012. Paljonko on riittävästi. Työajanseurannan hyödyntäminen henkilöstöresurssien riittävyyden arvioinnissa Lokomon sairauskassassa. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. YAMK.

Tyni, T., Myllyntaus, O., Rajala, P. & Suorto, A. 2009. Kustannuslaskentaopas kunnille ja kuntayhtymille. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Valtiala, M. 2011. Valmentaminen auttaa muutokseen sopeutumisessa. Siivoustaito 2/2011, 34–35.

Åback, E. 2011. Ruokapalvelut toimintojohtamiseen toimintolaskennan avulla. Palvelu-
toiminnan koulutusohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. YAMK.

LIITTEET

Liite 1. Tiedote henkilökunnalle

Keittiöllä tullaan suorittamaan työnmitoitus opiskelijatyönä

Kangasalan ateriapalvelun terveystieteiden keittiöllä tullaan suorittamaan työmäärälaskenta syksyn 2012 aikana. Työmäärälaskennan suorittaa opinnäytetyönään Tampereen ammattikorkeakoulun restonomiopiskelija Anni Kaipainen. Opinnäytetyön aiheena on työmäärälaskenta sekä ateria- ja siivouspalvelujen yhteistyömahdollisuuksien kartoittaminen.

Työmäärälaskennan avulla pyritään saamaan totuuden mukaista tietoa keittiön työhön vaadittavista resursseista. Laskenta on tärkeä apuväline kustannusten hallinnassa, sekä työn tuottavuuden edistämiseksi. Työmäärälaskennalla ja oikealla henkilöstön mitoituksella pyritään myös edistämään työntekijöiden työhyvinvointia. Laskennasta saadun tiedon avulla pyritään muun muassa purkamaan päällekkäisiä toimintoja, jakamaan työmäärää tasaisesti sekä keventämään toiminnan ruuhkahuippuja.

Työmäärälaskenta tullaan suorittamaan laskentaan tarkoitettulla mitoitusohjelmalla nimeltään ATOPr. Laskenta perustuu ohjelmiston tietopankkiin, joka sisältää tuoretta tutkittua tietoa menetelmäajoista. Ajat perustuvat ammattilaisten suorittamiin työntutkimuksiin, joita on toteutettu erikokoisissa keittiöissä ympäri Suomea. Varsinaista työnseurantaa ei terveystieteiden keittiöllä tulla siis suorittamaan.

Opinnäytetyön tekijä tulee toteuttamaan laskentaa täysin ulkopuolisen tutkijan näkökulmasta, jotta asiaan saadaan mahdollisimman puolueetonta tietoa. Opinnäytetyöstä saatuja tietoja tullaan mahdollisesti jatkossa hyödyntämään keittiön toiminnan sekä ateria- ja siivouspalvelujen yhteistyön kehittämisen välineenä.

Liite 2. Ruokalista

1 (6)

RUOKALISTA 1 VIIKOT 6, 18, 30, 42	MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIIKKO	TORSTAI	PERJANTAI	LAUANTAI	SUNNUNTAI
LOUNAS	Nakkikastike Perunat	Lihajuurespata Perunat	Sitruunakala Perunat	Jauheliha- perunasose- laatikko	Hernekeitto	Veriohukaiset Perunat Kastike Hillo	Broilerikastike Perunat
JÄLKIRUOKA	Marjakeitto	Aprikoosi- kiisseli	Rahka	Hedelmäsalaatti	Pannukakku Potilailla: Mustikkakiisseli	Vispipuuro	Ruusunmarja- lumi
PÄIVÄLLINEN	Riisihiutalepuuro Marjakeitto	Kasvissosekeitto	Kasvisgratiini	Makkarakeitto	Broileri-peruna- kasvisvuoka	Kesäkeitto	Lihakeitto

RUOKALISTA 2 VIIKOT 7, 19, 31, 43	MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIIKKO	TORSTAI	PERJANTAI	LAUANTAI	SUNNUNTAI
LOUNAS	Lihapyörykät Perunat Kastike	Talon keittoruoka	Talon laatikkoruoka	Broileri- perunavuoka	Juustoinen kala- kasviskeitto	Liströmin pihvit Perunasose Kastike	Lihakeitto
JÄLKIRUOKA	Marjakeitto	Rahka	Puolukkakiisseli	Jogurttivahto	Aprikoosi- kiisseli	Maitokiisseli ja hillo	Vadelma- kiisseli
PÄIVÄLLINEN	Tumma mannapuuro Marjakeitto	Jauheliha- peru- nasosevuoka	Siskonmakkara- keitto	Jauhelihakeitto	Maksalaatikko Puolukkahillo	Kinkku- kasvis- keitto	Janssonin kiusaus

2 (6)

RUOKALISTA 3 VIIKOT 8, 20, 32, 44	MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIIKKO	TORSTAI	PERJANTAI	LAUANTAI	SUNNUNTAI
LOUNAS	Broilerikastike Perunat Mustaherukka- hillo	Kasvislasagne	Kirjolohikiusaus	Uunimakkara Perunasose	Tomaattinen jauhelihakeitto	Kinkkumuna- kastike Perunat Silli	Nautasuikale- kastike Perunat
JÄLKIRUOKA	Rahka	Appelsiinikiisseli	Marjakeitto	Hedelmäsalaatti	Aprikoosivispi- puuro	Ohukaiset ja hillo	Jäätelö
PÄIVÄLLINEN	Minestronekeitto	Makkarapannu	Riisipuuro Marjakeitto	Kala- kasviskeitto	Broileririsotto	Kaalijauheliha- keitto	Makaroni- laatikko

RUOKALISTA 4 VIIKOT 9, 21, 33, 45	MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIIKKO	TORSTAI	PERJANTAI	LAUANTAI	SUNNUNTAI
LOUNAS	Nakkikeitto	Siikapihvi Perunasose Kastike	Kinkkukiusaus	Jauhelihakastike Perunat	Hernekeitto	Broileripyö- rykkä Perunat Kastike	Karjalanpaisti Perunat
JÄLKIRUOKA	Aprikoosikiisseli	Jogurttivahto	Marjakeitto	Rahka	Pannukakku ja hillo Potilailla: Marjakiisseli	Vispipuuro	Hedelmä- salaatti
PÄIVÄLLINEN	Jauheliha- perunasosevuoka	Jauhelihakeitto	Riisipuuro	Broilerikeitto	Kala-peruna- vuoka	Kasvis- sosekeitto	Kalakeitto

3 (6)

RUOKALISTA 5 VIIKOT 10, 22, 34, 46	MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIikko	TORSTAI	PERJANTAI	LAUANTAI	SUNNUNTAI
LOUNAS	Mustamakkara Perunasose Puolukkahillo	Talon laatikkoruoka	Jauheliha- kasvispata Perunat	Tonnikalavuoka	Lihakeitto	Makkarakastike Perunat	Kaalikärryleet Perunat Kastike
JÄLKIRUOKA	Marjakeitto	Jäätelö	Tropiikin vaahto	Marjahyytelö	Mustikka- vadelmakiisseli	Hedelmä- salaatti	Jogurttivahto
PÄIVÄLLINEN	Mannapuuro Marjakeitto	Kesäkeitto	Broileririsotto	Nakkikeitto	Broilerikiusaus	Pinaattikeitto Kananmuna Karjalanpiirakka	Kala-kasvis- keitto

RUOKALISTA 6 VIIKOT 11, 23, 35, 47	MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIikko	TORSTAI	PERJANTAI	LAUANTAI	SUNNUNTAI
LOUNAS	Liströminpihvit Perunasose Kastike	Lihamakaroni- laatikko	Possupata Perunat	Kirjolohi- mureke Perunat Kastike	Broileri-kasvis- keitto	Jauhelihipihvit Perunat Kastike	Broilerikastike Perunat Mustaherukka- hillo
JÄLKIRUOKA	Rahka	Hedelmä- salaatti	Marjakeitto	Mansikka- kiisseli	Vaniljainen suklaapuuro	Luumukiisseli	Ohukaiset ja hillo
PÄIVÄLLINEN	Kasvisgratiini	Kaalikeitto	Riisipuuro Marjakeitto	Kinkku-juusto- kasviskeitto	Jauheliha- perunavuoka	Kasvissosekeitto	Kalakeitto

4 (6)

RUOKALISTA 7 VIIKOT 12, 24, 36, 48	MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIikko	TORSTAI	PERJANTAI	LAUANTAI	SUNNUNTAI
LOUNAS	Makkarakastike Perunat	Talon keittoruoka	Juustokala Perunat	Jauheliha- perunasose- laatikko	Hernekeitto	Broilerikastike Perunat	Kalapyörykät Perunat Kastike
JÄLKIRUOKA	Raparperi- mansikkakiisseli	Samettisuukko	Marjakeitto	Persikka- kiisseli	Pannukakku ja hillo Potilailla: Marjakiisseli	Hedelmäkiis- seli	Jäätelö
PÄIVÄLLINEN	Kasvisgratiini	Kesäkeitto	Ohrahiutale- puuro Marjakeitto	Broilerikeitto	Janssoninkiusaus	Juustokeitto Piiirakka	Lihakeitto

RUOKALISTA 8 VIIKOT 1, 13, 25, 37, 49	MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIikko	TORSTAI	PERJANTAI	LAUANTAI	SUNNUNTAI
LOUNAS	Jauhelihapihvit Perunat Kastike	Talon keittoruoka	Suikalepaisti Perunat	Broileri- perunavuoka	Kalakeitto	Possukastike Perunat	Uunilohi Perunat Kastike
JÄLKIRUOKA	Marjakeitto	Suklaakiisseli	Piimähyytelö	Aprikoosi- kiisseli	Rahka	Vispipuuro	Persikka- kiisseli
PÄIVÄLLINEN	Ohrahiutalepuuro Marjakeitto	Tonnikala- perunavuoka	Minestrone- keitto	Siskonmakkar- keitto	Jauheliha- perunavuoka	Kasvissose- keitto	Maksalaatikko Puolukkahillo

5 (6)

RUOKALISTA 9 VIIKOT 2, 14, 26, 38, 50	MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIIKKO	TORSTAI	PERJANTAI	LAUANTAI	SUNNUNTAI
LOUNAS	Broilerikastike Perunat	Pinaattihukaiset Perunasose Puolukkahillo	Kirjolohikiusaus	Uunimakkara Perunasose	Jauhelihakeitto	Uunikala Perunat Kastike	Stroganof Perunat
JÄLKIRUOKA	Marjakeitto	Jogurttivahto	Hedelmäkiisseli	Hedelmäsalaatti	Vispipuuro	Luumukiisseli	Jäätelö
PÄIVÄLLINEN	Riisipuuro Marjakeitto	Makaronilaatikko	Lihakeitto	Pinaattikeitto Kananmuna	Broilerikiusaus	Minestrone- keitto	Kalakeitto

RUOKALISTA 10 VIIKOT 3, 15, 27, 39, 51	MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIIKKO	TORSTAI	PERJANTAI	LAUANTAI	SUNNUNTAI
LOUNAS	Kalamureke- pihvit Perunat Kastike	Lihakeitto	Merimiespihvi	Jauhelihakastike Perunat	Hernekeitto	Broileri- pyörykät Perunasose Kastike	Kalifornian pata Perunat
JÄLKIRUOKA	Marjakeitto	Suklaakiisseli	Mansikka- kiisseli	Rahka	Pannukakku Potilailla: Marjakiisseli	Karpalokiisseli	Mousse
PÄIVÄLLINEN	Riisipuuro Marjakeitto	Broileri-peruna- kasvisvuoka	Kalakeitto	Siskonmakkara- keitto	Kalaperuna- vuoka	Jauheliha- kasviskeitto	Parsakeitto Piirakka

6 (6)

RUOKALISTA 11 VIIKOT 4, 16, 28, 40, 52	MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIIKKO	TORSTAI	PERJANTAI	LAUANTAI	SUNNUNTAI
LOUNAS	Maksalaatikko Puolukkahillo	Talon keittoruoka	Jauheliha- kasvispata Perunat	Tonnikala- perunavuoka	Nakkikeitto	Talon laatikkoruoka	Lihapyörykät Perunat Kastike
JÄLKIRUOKA	Marjakeitto	Rahka	Talon jälkiruoka (puuro)	Ruusunmarja- banaanikiisseli	Vispipuuro	Mustikkakiisseli	Mansikka- kiisseli
PÄIVÄLLINEN	Riisipuuro Marjakeitto	Makaronilaa- tikko	Broileri-kasvis- keitto	Kinkku-juusto- keitto	Broilerikiusaus	Kasviskeitto	Kalakeitto

RUOKALISTA 12 VIIKOT 5, 17, 29, 41	MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIIKKO	TORSTAI	PERJANTAI	LAUANTAI	SUNNUNTAI
LOUNAS	Broileripyörykät Perunat Kastike	Lasagnette	Possupata Perunat	Talon laatikkoruoka	Kookos- broilerikeitto	Kaalikääryleet Perunat Kastike Puolukkahillo	Merimiespihvi
JÄLKIRUOKA	Marjakeitto	Ananaskiisseli	Sitruunamousse	Puolukka- banaanikiisseli	Rahka	Luumukiisseli	Jäätelö
PÄIVÄLLINEN	Riisipuuro Marjakeitto	Kesäkeitto	Broileri-peruna- kasvisvuoka	Kaali- jauhelihakeitto	Kinkku-peruna- vuoka	Kinkku-juusto- keitto	Kalakeitto

Liite 3. Päiväkotien välipalalista

VIIKOT	MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIikko	TORSTAI	PERJANTAI
1, 7	Mansikkakiisseli	Mannapuuro	Grahamlihapirakka	Hedelmäsalaatti	Pannari ja hillo
2, 8	Jogurtti	Suolainen piirakka	Puolukkavispipuuro	Hedelmäkiisseli	Sämpylä
3, 9	Suklaapuuro	Mustikkakiisseli	Mangorahka	Omenapaistos	Karjalanpiirakka
4, 10	Maitokiisseli ja hillo	Aprikoosivispipuuro	Jäätelö	Vadelmakiisseli	Pannari ja hillo
5, 11	Persikkakiisseli	Pikkupulla	Vispipuuro	Vihanneslautanen	Murot ja hillo
6, 12	Ananaskiisseli	Marjarahka	Omenariisipuuro	Kinkku-juustopannari	Viili ja hillo

Liite 4. Soveltuvien aikojen valinta

Koska ATOPr ohjelma on vasta kehittely vaiheessa, ei se sisällä vielä kaikkia tarvittavia menetelmäaikoja. Lisäksi ohjelman ajat on mitattu melko suurilla määrillä, eikä ohjelma annan näin ollen anna kaikkia aikoja pienille määrille. Tästä johtuen osa puuttuvista menetelmistä korvattiin käyttämällä mahdollisimman samankaltaista olemassa olevaa menetelmää. Arvion soveltuvuudesta teki opinnäytetyöntekijä itse. Seuraavassa taulukossa on esiteltynä valitut menetelmät.

Haluttu menetelmä	Ohjelmasta valittu menetelmä
Pannukakku	Laatikkoruoka, erikseen keitettävä kastike
Omenapaistos	Laatikkoruoka, erikseen keitettävä kastike
Piirakka	Laatikkoruoka, erikseen keitettävä kastike
Sämpylä	Kappaleruoka, lajiteltava
Pulla	Kappaleruoka, lajiteltava
Kahvikakku	Kappaleruoka, lajiteltava
Vihanneslautanen	Salaatti, raastaminen/pilkkominen
Hedelmäsalaatti	Rahkan valmistus
Kaikki maitopohjaiset jälkiruoat	Rahkan valmistus
Kaikki jälkiruokien erityisruokavaliot	Puuron valmistus, erityisruokavalio
Laatikkoruoka (pienet määrät)	Kappaleruoka
Kuljetinradan pesu	Työtasojen pesu
Liesituulettimien pesu	Ikkunoiden pesu tikkailla
Kattojen pesu	Seinien pesu

Liite 5. Potilasruokailu

1 (2)

Terveyskeskuksen keittiössä valmistetaan potilaille ruokaa vuoden jokaisena päivänä. Päivittäinen ruoka sisältää aamiaisen, lounaan, päivällisen ja iltapalan. Aamiainen, lounas ja päivällinen jaetaan keskitetysti hihnalla tarjottimille. Astiat, kahvi, sekä ruokajuomat kootaan kahdelle osastokärrylle. Iltapala jaetaan kokonaisuudessaan osastokärrylle. Potilasruokailun astiahuollossa huomioitiin jokaiselle aterialle osastovaunun purkamisen ja astiahuolto tunnelikoneella.

Potilasruokailu sisältää terveyskeskuksessa seuraavat aterian osat:

- Aamiainen sisältää puuron, leivän, kahvin ja hedelmiä.
- Lounas sisältää pääruoan, mahdollisen kastikkeen, energialisäkkeen, kasvislisäkkeen, salaatin, kahvin, sekä kahvileivän. Keittoruoan kanssa kasvislisäkkeen sijaan tarjoillaan sämpylä.
- Päivällinen sisältää pääruoan, energialisäkkeen, salaatin ja jälkiruoan. Puuroruoan kanssa ei tarjoilla salaattia.
- Iltapala sisältää voileivän, jogurtin tai viilin, mehukeittoa ja hedelmiä.

Terveyskeskuksen vuodeosastoilla on tällä hetkellä yhteensä 80 potilaspaikkaa. Potilasruokailijoiden ja erityisruokavalioiden määrä vaihtelee kuitenkin päivittäin. Tutkimuksessa haluttiin tulosten tarkkuuden lisäämiseksi selvittää, mikä potilasmäärä olisi lähimpänä todellisuutta. Terveyskeskuksesta saatiin tiedot vuoden 2012 tammi-elokuun potilasmääristä. Saaduista määristä laskettiin päivittäiset potilasmäärät kuukauden 30 päivälle ja sitä kautta keskiarvo kahdeksan kuukauden kesken. Tulokseksi saatiin 72 potilasta päivässä. Tätä määrää käytettiin lopullisessa laskennassa.

(jatkuu)

Valmistettuja dieettiruokia ei terveystieteiden keittiössä kirjata ylös, vaan dieetit valmistetaan päivittäisten annoskorttien perusteella. Tästä syystä tutkimuksessa ei pystytty käyttämään pidemmän aikavälin tietoa dieettien määristä. Keittiön ravitsemisesimies teki viikon seurannan perusteella arvion, että potilasruoista noin 20 on erityisruokavalioaterioita ja noin 20 rakennemuunneltuja aterioita. Koska käytössä ei ollut tietoa siitä, minkälaisia erityisruokavaliot olivat, tehtiin laskentaa varten seuraavat oletukset. Pääruoka, eli esimerkiksi jauhelihapihvit, suikalepaisti tai uunilohi, sisältävät paljon erityisruokavalioateriaan edellyttäviä ainesosia ja ovat rakenteeltaan usein kiinteitä, rakenteen muuntelua vaativia. Tästä syystä pääruoan kohdalla huomioitiin kaikki 40 dieettiä. Lisäksi kaikki 40 dieettiä huomioitiin myös puuroruoan. Sen sijaan energialisäke, kasvislisäke ja salaatti ovat aterian osia, jotka soveltuvat usein ainesosiensa perusteella, mutta vaativat rakennemuuntelua. Näiden aterian osien kohdalla huomioitiin dieettien osuudeksi 20 kappaletta. Jälkiruoka sekä mahdollinen kastike pääruoan kanssa, ovat puolestaan ruokalajeja, jotka harvoin vaativat rakenteen muuttamista. Ne kuitenkin sisältävät usein esimerkiksi maitoa ja gluteenia ja vaativat siksi erityisruokavalioiden huomioimista. Näiden aterian osien kohdalla huomioitiin tästä johtuen myös vain 20 erityisruokavalioateriaa.

Liite 6. Henkilökuntaruokailu

Terveyskeskuksen keittiössä valmistetaan henkilökunnalle lounasruokaa, joka tarjoillaan keittiön vieressä sijaitsevassa ruokasalissa yhdeltä linjastolta. Linjaston hoitoon on huomioitu mukaan linjaston valmistelu, ylläpito ja purki. Astiahuolto toteutetaan siten, että asiakas lajittelee käyttämänsä astiat astiakärryyn. Lisäksi mitoituksessa on huomioitu seuraavat asiat:

- Lounasruoka valmistetaan viikon jokaisena päivänä.
- Lounas sisältää pääruoan, mahdollisen kastikkeen, energialisäkkeen, kasvislisäkkeen, salaatin, sekä jälkiruoan. Keittoruoan kanssa kasvislisäkkeen sijaan valmistetaan sämpylä.
- Ruoka valmistetaan arkisin 80:lle, josta erityisruokavalioita 8 kpl.
- Ruoka valmistetaan viikonloppuisin 15:lle.
(Pienen määrän takia erityisruokavalioita ei laskettu erikseen)
- Erityisruokavaliot on huomioitu pääruoan, kastikkeen, salaatin ja jälkiruoan kohdalla.

Liite 7. Jakelukeittiöt

Keittiössä valmistetaan tällä hetkellä ruokaa myös kahteen jakelukeittiöön; Maijalan palvelutaloon ja Pellavan päiväkotiin. Ruokat pakataan keittiössä kuljetuslaatikoihin, joissa ne toimitetaan jakelukeittiöihin. Kuljetuslaatikot puretaan ja esipestyt astiat tiskataan terveyskeskuksen keittiöllä. Tämän lisäksi mitoituksessa on huomioitu seuraavat asiat:

Maijalan palvelutalo:

- Lounasruoka valmistetaan viikon jokaisena päivänä.
- Lounas sisältää pääruoan, mahdollisen kastikkeen, energialisäkkeen, kasvislisäkkeen, salaatin, sekä jälkiruoan. Keittoruoan kanssa kasvislisäkkeen ja salaatin sijaan valmistetaan sämpylä.
- Ruoka valmistetaan 30:lle, josta erityisruokavalioita 7 kpl.
- Erityisruokavaliot on huomioitu kaikissa aterian osissa.

Pellavan päiväkoti:

- Lounasruoka valmistetaan vain arkipäivinä.
- Lounas sisältää pääruoan, mahdollisen kastikkeen, energialisäkkeen, sekä salaatin. Keittoruoan kanssa salaatin sijaan valmistetaan sämpylä.
- Lisäksi päiväkotiin valmistetaan erillisen listan mukaan välipala.
- Ruoka valmistetaan 40:lle, josta erityisruokavalioita 6 kpl.
- Erityisruokavaliot on huomioitu pääruoan, kastikkeen, salaatin, sekä välipalan kohdalla.

Liite 8. Harjunsalon päiväkot

Viikonloppuisin terveystakeskukseen työmäärään kuuluu myös Harjunsalon päiväkodin ruokailusta huolehtiminen. Mitoituksessa on huomioitu seuraavat asiat:

- Terveystakeskukseen työntekijä valmistaa Harjunsalossa aamiaisen, lounaan, välipalan ja päivällisen. Ruoka on laskettu 12 viikon kiertävän ruokalistan mukaisesti.
- Työntekijä huolehtii edellisen päivän iltapalatiskin, aamupalatiskin, sekä lounaan valmistuksessa syntyneen tiskin.
- Ruoka valmistetaan 15 hengelle, joista erityisruokavalioterioita on 5 kpl.
- Työntekijä kulkee 12 km:n matkan siirtyessään toimipisteiden välillä (matka on laskettu kuljettavaksi autolla taajamassa).

Liite 9. Tilaustarjoilu

Terveyskeskuksen keittiössä valmistetaan tilauksesta myös erilaisia kahvituksia. Jotta tilaustarjoilun määrästä saatiin laskettua mitoitusta varten keskiarvo, tehtiin seuraava laskutoimenpide. Luvut laskettiin menneistä tilauksista ajalta 1.1.–31.6.2012.

Kuuden kuukauden aikana tilaustarjoilua on valmistettu 1017 hengelle.

Kuuden kuukauden aikana tilauksia on tehty yhteensä 58 kpl.

Näin ollen jokainen tilaus olisi keskimääräisesti valmistettu 18:hengelle.

$(1017 / 58 \approx 18)$

18 hengen tilauksia kertyy yhtä kuukautta kohden 10 kpl. $(58 / 6 \approx 10)$

Laskennan helpottamiseksi tilausten määrä korotettiin 12 kappaleeseen kuukautta kohden. Koska suurin osa tilatuista tuotteista oli niin sanottuja kappaleruokia, eli pullia, voileipiä ja pasteihoita, laskettiin jokainen tilaus menetelmällä kappaleruoka lajiteltava. Lisäksi kaikkiin tilauksiin huomioitiin mukaan kahvin keittäminen.

Työtehtävä	Taajuus	Toteutuspäivä	Määrä
Kappaleruoka, lajiteltava	3 × vko	ma, ke, pe	18 kpl
Kahvin keittäminen	3 × vko	ma, ke, pe	18 kpl

Liite 10. Viikoittaiset työtehtävät

1 (2)

Mitoituksessa huomioitiin myös seuraavat keittiön viikoittaiseen toimintaan kuuluvat työtehtävät.

Työtehtävä	Taajuus	Toteutuspäivä	Määrä
Tavaratilausten purku	4 × vko	ma 3 kpl, ke 3 kpl, to 2 kpl, pe 1 kpl	9 kpl
Kylmälaitteiden lämpötilojen kirjaaminen	1 × vko	to	3 kpl
Tunnelikoneen viikkopesu	1 × vko	la	1 kpl
Keittiön lattian pesu harjalla	6 × vko	ma - la	121 m ²
Lattiakaivojen puhdistus	1 × vko	ke 2 kpl, to 6 kpl	2 kpl isoja, 6 kpl pieniä
Ruokasalin lattian nihkeäpyyhintä	6 × vko	ma - la	48 m ²
Ruokasalin pöytien pyyhintä	7 × vko	ma - su	8,54 m ²
WC-istuimen pesu	7 × vko	ma - su	1 kpl
Käsipyöhetelineiden täyttö	3 × vko	ti, to, la	4 kpl
Saippua-annostelijoiden puhdistus ja täyttö	3 × vko	ma, ke, pe	4 kpl
Peileistä likaantuneiden kohtien pyyhintä	3 × vko	ma, ke, pe	2 m ²

(jatkuu)

2 (2)

Lihakylmiön hyllyjen pyyhintä	1 × vko	la	1,3 m ²
Maitokylmiön hyllyjen pyyhintä	1 × vko	la	2,6 m ²
Vihanneskylmiön hyllyjen pyyhintä	1 × vko	su	2, 6 m ²
Kylmiön ovien pyyhintä	1 × vko	la	3 kpl
Roska-astioiden tyhjennys ja puhdistus	7 × vko	ma - su	4 kpl
Työtasojen pesu	7 × vko	ma - su	34 m ²
Liesien puhdistus	7 × vko	ma - su	1 kpl
Kuljetinradan pesu	7 × vko	ma - su	2,3 m ²

Liite 11. Perusteellinen siivous

Terveyskeskuksen keittiössä suoritetaan ravitsemisesimiehen arvion mukaan neljä kertaa vuodessa perusteellinen keittiön siivous. Laskennassa haluttiin kuitenkin jakaa siivoukseen kuluva työmäärä tasaisesti, jottei laskentaviikkoihin syntyisi suuria työmääräpiikkejä. Myös käytännössä siivous toteutetaan normaalin toiminnan ohella, sillä keittiössä valmistetaan ruokaa vuoden jokaisena päivänä.

Perusteellisessa siivouksessa huomioitiin seuraavat työtehtävät. Kaikki työtehtävät laskettiin toteutuvaksi vuoden aikana neljä kertaa.

Työtehtävä	Määrä
Seinäpintojen pyhinta	112 m ²
Kattojen pyyhinta	121 m ²
Ikkunoiden pesu	13 m ²
Hyllypintojen pyyhinta	63 m ²
Liesituulettimien pesu	4 kpl (20 m ²)
Jääkaapin, jäähdytyskaapin ja pakastimen sulatus ja puhdistus	3 kpl
Pukukaapin ovien pyyhinta	6 m ²

Liite 12. Muita huomioitavia asioita

Raaka-aineiden jalostusaste:

Terveyskeskuksen keittiössä käytetään salaateissa sekä kokonaisia raaka-aineita että valmiita salaattisekoituksia. Laskennassa huomioitiin lounas salaatin pilkkominen / raastaminen maanantaina, keskiviikkona ja perjantaina. Valmista salaattisekoitusta laskettiin käytettäväksi tiistaina, torstaina, lauantaina ja sunnuntaina. Päivällisruoan kanssa laskettiin aina käytettäväksi valmista salaattia. Myös Harjunsalon päiväkodissa huomioitiin lauantaina käytettäväksi pilkottavaa / raastettavaa salaattia ja sunnuntaina valmista salaattia.

Terveyskeskuksen potilaille valmistetaan viisi kertaa viikossa itse kahvileipä. Laskennassa kahvileivän valmistus sijoitettiin maanantaille, tiistaille, torstaille, perjantaille ja lauantaille. Keittoruoan kanssa keittiössä on tapana valmistaa tuore sämpylä kaikille asiakkaille. Tämä huomioitiin kaikkien keittolounaiden kohdalla.

Apuaika:

Kaikkiin työtehtäviin lisättiin mukaan apuaikaprosentti. Apuajalla tarkoittaa työn apu-toimintoihin kuluva-aikaa, eli esimerkiksi työn aloitus- ja lopetustoimiin kuluva-aikaa. Ruoan valmistukseen liittyviin tehtäviin lisättiin 3 % ja puhtaanapitotehtäviin 8 %.

Omavalvonta:

ATOPr ohjelma sisältää erikseen aika-arvon ruoan valmistukseen liittyvälle omavalvonnalle. Aika sisältää ruokanäytteen ottamisen, pussituksen, merkitsemisen ja pakastamisen. Omavalvonnan aika-arvo on ruokalajikohtainen, eli se tulee laskea jokaisesta ruokalajista erikseen. Tässä laskennassa omavalvonta huomioitiin siten, että se lisättiin jokaisen ruokalajin valmistukseen. Kuitenkin siten, että yhden ruokalajin dieetistä otetaan vain yksi ruokanäyte.

Liite 13. Tuntijakauma malleittain

1 (12)

F00004
 Kangasalan ateriapalvelu
 Terveyskeskuksen keittiö
 Viikko 1 (6, 18, 30, 42)
 Muokattu 2012-10-09

Selite	kpl	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su
Aamupala	72	7.57	7.49	7.57	7.49	7.57	7.57	7.57
Broilerikasvisvuoka (PE päivällinen)	72					5.72		
Broilerikastike, perunat (SU lounas)	117							10.34
Harjunsalo (LA)	15						2.13	
Harjunsalo (SU)	15							1.75
Harjunsalo aamupala, valmistelut ym.	15						1.72	1.72
Hernekeitto (PE lounas)	222					14.95		
Iltaapala	72	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85
Jauheliha-perunasoselaatikko (TO lounas)	222				14.35			
Kasvisgratiini (KE päivällinen)	72			5.71				
Kasvissosekeitto (TI päivällinen)	72		8.07					
Kesäkeitto (LA päivällinen)	72						8.07	
Kuljetuslaatikot - Valmistuskeittiö	70	0.63	0.63	0.63	0.63	0.63	0.27	0.27
Liha-juurespata, perunat (TI lounas)	222		12.68					
Lihakeitto (SU päivällinen)	72							8.07
Lounas, astiahuolto - Valmistuskeittiö	80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.23	2.23
Lounas, linjastotyöt - Valmistuskeittiö	80	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.16	0.16
Makkarakeitto (TO päivällinen)	72				8.07			
Muut työt - Valmistuskeittiö		4.40	2.69	4.49	3.56	3.93	4.05	1.25
Nakkikastike, perunat (MA lounas)	222	13.73						
Perusteellinen siivous		0.16	0.16	0.17	0.17			
Potilaiden kahvileipä	72	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35		
Päivällinen, astiahuolto	72	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10
Riisihiutalepuuro (MA päivällinen)	72	5.11						
Sitruunakala, perunat (KE lounas)	222			15.30				
Tilaustarjoilu	17	0.13		0.13		0.13		
Veriohukaiset, kastike, perunat (LA)	117						10.43	

Kohde yhteensä	2428	40.71	40.70	42.63	43.25	41.91	41.93	38.31
----------------	------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

(jatkuu)

2 (12)

F00005
 Kangasalan ateriapalvelu
 Terveyskeskuksen keittiö
 Viikko 2 (7, 19, 31, 43)
 Muokattu 2012-10-09

Selite	kpl	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su
Aamupala	72	7.57	7.49	7.57	7.49	7.57	7.57	7.57
Broiler-pastavuoka (TO lounas)	222				12.30			
Harjunsalo (LA)	15						2.09	
Harjunsalo (SU)	15							1.73
Harjunsalo aamupala, valmistelut ym.	15						1.72	1.72
Iltapala	72	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85
Janssonin kiusaus (SU päivällinen)	72							5.71
Jauheliha-perunasosevuoka (TI päiv.)	72		5.88					
Jauhelihakeitto (TO päivällinen)	72				8.07			
Juustoinen kala-kasviskeitto (PE lounas)	222					14.62		
Keittoruoka (TI lounas)	222		15.04					
Kinkku-kasviskeitto (LA päivällinen)	72						8.07	
Kuljetuslaatikot - Valmistuskeittiö	70	0.63	0.63	0.63	0.63	0.63	0.10	0.10
Lihakeitto (SU lounas)	117							12.38
Lihapyörykät, kastike, perunat (MA lounas)	222	15.16						
Linströmin pihvit, kastike, perunasose (LA lounas)	117						9.76	
Lounas, astiahuolto	80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.23	2.23
Lounas, linjastotyöt	80	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.16	0.16
Maksalaatikko (PE päivällinen)	72					5.55		
Mannapuuro (MA päivällinen)	72	5.27						
Muut työt - Valmistuskeittiö		4.40	2.69	4.40	3.56	4.01	4.05	1.25
Perusteellinen siivous		0.07	0.16	0.16	0.17			
Potilaiden kahvileipä	72	0.36	0.36		0.36	0.36	0.36	
Päivällinen, astiahuolto	72	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10
Siskonmakkarakeitto (KE päivällinen)	72			8.07				
Talon laatikkoruoka (KE lounas)	222			12.49				
Tilaustarjoilu	17	0.13		0.13		0.13		
Kohde yhteensä	2428	42.22	40.88	42.08	41.21	41.50	41.06	37.80 (jatkuu)

3 (12)

F00006
 Kangasalan kunta
 Terveyskeskuksen keittiö
 Viikko 3 (8, 20, 32, 44)
 Muokattu 2012-10-09

Selite	kpl	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su
Aamupala	72	7.57	7.49	7.57	7.49	7.57	7.57	7.57
Broilerkastike, hillo, perunat (MA lounas)	222	13.51						
Broilerrisotto (PE päivällinen)	72					5.71		
Harjunsalo (LA)	15						1.72	
Harjunsalo (SU)	15							1.03
Harjunsalo aamupala, valmistelut ym.	15						1.72	1.72
Iltapala	72	2.88	2.88	2.88	2.88	2.88	2.66	2.88
Kaali-jauheliuhakeitto (LA päivällinen)	72						8.07	
Kala-kasviskeitto (TO päivällinen)	72				8.07			
Kinkku-munakastike, perunat (LA lounas)	117						7.83	
Kirjolahikiusaus (KE lounas)	222			13.48				
Kuljetuslaatikot - Valmistuskeittiö	70	0.63	0.63	0.63	0.63	0.63	0.27	0.27
Lasagne (TI lounas)	222		13.05					
Lounas, astiahuolto - Valmistuskeittiö	80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.23	2.23
Lounas, linjastotyöt - Valmistuskeittiö	80	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.16	0.16
Makaronilaatikko (SU päivällinen)	72							5.71
Makkarapannu (TI päivällinen)	72		5.71					
Minestronekeitto (MA päivällinen)	72	8.07						
Muut työt - Valmistuskeittiö		4.40	2.69	4.49	3.56	3.93	4.05	1.25
Nautasuikalekastike, perunat (Su lounas)	117							11.24
Perusteellinen siivous		0.07	0.07	0.16	0.16			
Potilaiden kahvileipä	72	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35		
Päivällinen, astiahuolto	72	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10
Riisipuuro (KE päivällinen)	72			5.28				
Tilaustarjoilu	17	0.13		0.13		0.13		
Tomaattinen jauheliuhakeitto (PE lounas)	222					14.71		
Unimakkara, perunasose (TO lounas)	222				9.26			
Kohde yhteensä	2428	43.39	38.65	40.40	38.18	41.69	38.73	36.16

(jatkuu)

4 (12)

F00007

Kangasalan ateriapalvelu

Terveyskeskuksen keittiö

Viikko 4 (9, 21, 33, 45)

Muokattu 2012-10-09

Selite	kpl	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su
Aamupala	72	7.57	7.49	7.57	7.49	7.57	7.57	7.57
Broilerkeitto (TO päivällinen)	72				8.07			
Broilerpyörykkä, kastike, perunat (LA lounas)	117						10.31	
Harjunsalo (LA)	15						2.06	
Harjunsalo (SU)	15							1.71
Harjunsalo aamupala, valmistelut ym.	15						1.72	1.72
Hernekeitto (PE lounas)	222					14.81		
Iltapala	72	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85
Jauheliha-perunasosevuoka (MA päivällinen)	72	5.88						
Jauhelihakastike, perunat (TO lounas)	222				13.59			
Jauhelihakeitto (TI päivällinen)	72		8.07					
Kala-perunavuoka (PE päivällinen)	72					5.71		
Kalakeitto (SU päivällinen)	72							8.07
Karjalan paisti, perunat (SU lounas)	117							10.85
Kasvissekeitto (LA päivällinen)	72						8.07	
Kinkkukiusaus (KE lounas)	222			12.49				
Kuljetuslaatikot - Valmistuskeittiö	70	0.63	0.63	0.63	0.63	0.63	0.27	0.27
Lounas, astiahuolto - Valmistuskeittiö	80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.23	2.23
Lounas, linjastotyöt - Valmistuskeittiö	80	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.16	0.16
Muut työt - Valmistuskeittiö		4.40	2.69	4.49	3.56	3.93	4.05	1.25
Nakkikeitto (MA lounas)	222	15.41						
Perusteellinen siivous		0.07	0.07	0.07	0.16			
Potilaiden kahvileipä	72	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35		
Päivällinen, astiahuolto	72	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10
Riisipuuro (KE päivällinen)	72			5.12				
Siikapihvi, kastike, perunasose (TI lounas)	222		12.76					
Tilaustarjoilu	17	0.13		0.13		0.13		
Kohde yhteensä	2428	43.07	40.69	39.13	42.48	41.76	41.74	38.78

(jatkuu)

5 (12)

F00008
 Kangasalan ateriapalvelu
 Terveyskeskuksen keittiö
 Viikko 5 (10, 22, 34, 46)
 Muokattu 2012-10-09

Selite	kpl	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su
Aamupala	72	7.57	7.49	7.57	7.49	7.57	7.57	7.57
Broilerkiusaus (PE päivällinen)	72			5.71				
Broilerrisotto (KE päivällinen)	72			5.71				
Harjunsalo (LA)	15						1.83	
Harjunsalo (SU)	15							1.98
Harjunsalo aamupala, valmistelut ym.	15						1.72	1.72
Iltpala	72	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85
Jauheliha-kasvispata, perunat (KE lounas)	222			13.11				
Kaalikääryleet, kastike, perunat (SU lounas)	117							10.94
Kala-kasviskeitto (SU päivällinen)	72							8.07
Kesäkeitto (TI päivällinen)	72		8.07					
Kuljetuslaatikot - Valmistuskeittiö	70	0.63	0.63	0.63	0.63	0.63	0.27	0.27
Lihakeitto (PE lounas)	222					14.97		
Lounas, astiahuolto - Valmistuskeittiö	80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.23	2.23
Lounas, linjastotyöt - Valmistuskeittiö	80	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.16	0.16
Makkarakastike, perunat (LA lounas)	117						10.20	
Mannapuuro (MA päivällinen)	72	5.28						
Mustamakkara, hillo, perunasose (MA lounas)	222	7.61						
Muut työt - Valmistuskeittiö		4.40	2.69	4.49	3.56	3.93	4.05	1.25
Nakkikeitto (To päivällinen)	72				8.07			
Perusteellinen siivous		0.25	0.07	0.07	0.07			
Pinaattikeitto (LA päivällinen)	72						8.07	
Potilaiden kahvileipä	72	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35		
Päivällinen, astiahuolto	72	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10
Talon laatikkoruoka (TI lounas)	222		11.56					
Tilaustarjoilu	17	0.13		0.13		0.13		
Tonnikalavuoka (TO lounas)	222				11.29			

Kohde yhteensä	2428	34.85	39.49	40.34	40.09	41.92	41.40	39.14
----------------	------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

(jatkuu)

6 (12)

F00009
Kangasalan ateriapalvelu
Terveyskeskuksen keittiö
Viikko 6 (11, 23, 35, 47)
Muokattu 2012-10-09

Selite	kpl	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su
Aamupala	72	7.57	7.49	7.57	7.49	7.57	7.57	7.57
Broiler-kasviskeitto (PE lounas)	222					15.29		
Broilerkastike, perunat (Su lounas)	117							10.84
Harjunsalo (LA)	15						2.11	
Harjunsalo (SU)	15							1.73
Harjunsalo aamupala, valmistelut ym.	15						1.72	1.72
Iltaapala	72	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85
Jauheliha-perunavuoka (PE päivällinen)	72					5.71		
Jauhelihapihvit, kastike, perunat (LA lounas)	117						10.23	
Kaalikeitto (TI päivällinen)	72		8.16					
Kalakeitto (SU päivällinen)	72							8.07
Kasvisgratiini (MA päivällinen)	72	5.71						
Kasvisseusekeitto (LA päivällinen)	72						8.07	
Kinkku-juusto-kasviskeitto (TO päivällinen)	72				8.07			
Kirjolohimureke, perunat (TO lounas)	222				13.18			
Kuljetuslaatikot - Valmistuskeittiö	70	0.63	0.63	0.63	0.63	0.63	0.27	0.27
Liha-makaronilaatikko (TI lounas)	222		11.98					
Linströminpihvit, kastike, perunasose (MA lounas)	222	13.41						
Lounas, astiahuolto - Valmistuskeittiö	80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.23	2.23
Lounas, linjastotyöt - Valmistuskeittiö	80	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.16	0.16
Muut työt - Valmistuskeittiö	4.40	2.69	4.49	3.56	3.93	4.05	1.25	
Perusteellinen siivous		0.25	0.25	0.07	0.07			
Possupata, perunat (KE lounas)	222			13.66				
Potilaiden kahvileipä	72	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35		
Päivällinen, astiahuolto	72	2.10	2.10	2.10	2.10		2.10	2.10
Riisipuuro (KE päivällinen)	72			5.12				
Tilaustarjoilu	17	0.13		0.13		0.13		

Kohde yhteensä	2428	41.08	40.18	40.30	41.98	42.24	41.71	38.7 (jatkuu)
----------------	------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	------------------

7 (12)

F00010
Kangasalan ateriapalvelu
Terveyskeskuksen keittiö
Viikko 7 (12, 24, 36, 48)
Muokattu 2012-10-09

Selite	kpl	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su
Aamupala	72	7.57	7.49	7.57	7.49	7.57	7.57	7.57
Broilerkastike, perunat (LA lounas)	117						7.83	
Broilerkeitto (TO päivällinen)	72				8.07			
Harjunsalo (LA)	15						1.91	
Harjunsalo (SU)	15							1.55
Harjunsalo aamupala, valmistelut ym.	15						1.72	1.72
Hernekeitto (PE lounas)	222					14.24		
Iltapala	72	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85
Janssoninkiusaus (PE päivällinen)	72					5.71		
Jauheliha-perunasoselaatikko (TO lounas)	222				13.76			
Juustokala, perunat (KE lounas)	222			10.69				
Juustokeitto (LA päivällinen)	72						8.07	
Kalapyörykät, kastike, perunat (SU lounas)	117							10.54
Kasvisgratiini (MA päivällinen)	72	5.71						
Kesäkeitto (TI päivällinen)	72		8.07					
Kuljetuslaatikot - Valmistuskeittiö	70	0.63	0.63	0.63	0.63	0.63	0.27	0.27
Lihakeitto (SU päivällinen)	72							8.07
Lounas, astiahuolto - Valmistuskeittiö	80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.23	2.23
Lounas, linjastotyöt - Valmistuskeittiö	80	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.16	0.16
Makkarakastike (MA lounas)	222	13.32						
Muut työt - Valmistuskeittiö		4.40	2.69	4.49	3.56	3.93	4.05	1.25
Ohrahiutalepuuro (KE päivällinen)	72			5.28				
Perusteellinen siivous		0.19	0.25	0.25	0.07			
Potilaiden kahvileipä	72	0.35	0.35		0.35	0.35	0.35	
Päivällinen, astiahuolto	72	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10
Talon keittoruoka (TI lounas)	222		14.15					
Tilaustarjoilu	17	0.13		0.13		0.13		
Kohde yhteensä	2428	40.93	42.26	37.67	42.56	41.19	39.11	38.31

(jatkuu)

8 (12)

F00011
 Kangasalan ateriapalvelu
 Terveyskeskuksen keittiö
 Viikko 8 (1, 13, 25, 37, 49)
 Muokattu 2012-10-09

Selite	kpl	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su
Aamupala	72	7.57	7.49	7.57	7.49	7.57	7.57	7.57
Broiler-perunavuoka (TO lounas)	222				10.93			
Harjunsalo (LA)	15						1.85	
Harjunsalo (SU)	15							1.91
Harjunsalo aamupala, valmistelut ym.	15						1.73	1.73
Iltapala	72	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85
Jauheliha-perunasosevuoka (PE päivällinen)	72					5.88		
Jauhelihapihvit, kastike, perunat (MA lounas)	222	14.02						
Kalakeitto (PE lounas)	222					14.25		
Kasvissekeitto (LA päivällinen)	72						8.06	
Kuljetuslaatikot - Valmistuskeittiö	70	0.62	0.62	0.62	0.62	0.62	0.27	0.27
Lounas, astiahuolto - Valmistuskeittiö	80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.23	2.23
Lounas, linjastotyöt - Valmistuskeittiö	80	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.16	0.16
Maksalaatikko (SU päivällinen)	72							5.71
Minestronekeitto (KE päivällinen)	72			8.06				
Muut työt - Valmistuskeittiö		4.40	2.69	4.49	3.56	3.93	4.18	1.11
Ohrahiutalepuuro (MA päivällinen)	72	5.27						
Perusteellinen siivous		0.13	0.01	0.15	0.20	0.20		
Possukastike (LA lounas)	117						9.91	
Potilaiden kahvileipä	72	0.35	0.35		0.35	0.35	0.35	
Päivällinen, astiahuolto	72	2.20	2.20	2.20	2.20	2.20	2.20	2.20
Siskonmakkarakeitto (TO päivällinen)	72				8.06			
Suikalepaisti, perunat (KE lounas)	222			13.52				
Talon keittoruoka (TI lounas)	222		14.29					
Tilaustarjoilu	17	0.13		0.13		0.13		
Tonnikapa-perunavuoka (TI päivällinen)	72		5.71					
Uunilohi, kastike, perunat (SU lounas)	117							11.07
Kohde yhteensä	2428	41.22	39.89	43.27	39.94	41.66	41.36	36.81 (jatkuu)

9 (12)

F00012
 Kangasalan ateriapalvelu
 Terveyskeskuksen keittiö
 Viikko 9 (2, 14, 26, 38, 50)
 Muokattu 2012-10-09

Selite	kpl	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su
Aamupala	72	7.57	7.49	7.57	7.49	7.57	7.57	7.57
Broilerkastike, perunat (MA lounas)	222	13.50						
Broilerkiusaus (PE päivällinen)	72					5.71		
Harjunsalo (LA)	15						2.17	
Harjunsalo (SU)	15							1.41
Harjunsalo aamupala, valmistelut ym.	15						1.73	1.73
Iltapala	72	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85
Jauheliuhakeitto (PE lounas)	222					14.52		
Kalakeitto (SU päivällinen)	72							8.06
Kirjolohikiusaus (KE lounas)	222			13.52				
Kuljetuslaatikot - Valmistuskeittiö	70	0.62	0.62	0.62	0.62	0.62	0.10	0.10
Lihakeitto (KE päivällinen)	72			8.06				
Lounas, astiahuolto - Valmistuskeittiö	80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.23	2.23
Lounas, linjastotyöt - Valmistuskeittiö	80	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.16	0.16
Makaronilaatikko (TI päivällinen)	72		5.71					
Minestronekeitto (LA päivällinen)	72						8.06	
Muut työt - Valmistuskeittiö		4.40	2.69	4.49	3.56	3.93	4.18	1.11
Perusteellinen siivous		0.13	0.13	0.01	0.15	0.20		
Pinaattikeitto (TO päivällinen)	72				8.06			
Pinaattiohukaiset, hillo, perunasose (TI lounas)	222		9.97					
Potilaiden kahvileipä	72	0.35	0.35		0.35	0.35	0.35	
Päivällinen, astiahuolto	72	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10
Riisipuuro (MA päivällinen)	72	5.11						
Stroganof, perunat (SU lounas)	117							10.85
Tilaustarjoilu	17	0.13		0.13		0.13		
Uunikala, perunat (LA lounas)	117						7.94	
Unimakkara, perunaose (TO lounas)	222				8.50			
Kohde yhteensä	2428	40.44	35.59	43.03	37.36	41.66	39.44	38.17

(jatkuu)

10 (12)

F00013
Kangasalan ateriapalvelu
Terveyskeskuksen keittiö
Viikko 10 (3, 15, 27, 39, 51)
Muokattu 2012-10-09

Selite	kpl	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su
Aamupala	72	7.57	7.49	7.57	7.49	7.57	7.57	7.57
Broiler-peruna-kasvisvuoka (TI päivällinen)	72		5.71					
Broilerpyörykät, perunasose (LA lounas)	117						10.03	
Harjunsalo (LA)	15						2.33	
Harjunsalo (SU)	15							1.76
Harjunsalo aamupala, valmistelut ym.	15						1.73	1.73
Hernekeitto (PE lounas)	222					14.62		
Iltaapala	72	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85
Jauheliha-kasviskeitto (LA päivällinen)	72						8.06	
Jauhelihakastike, perunat (TO lounas)	222				14.24			
Kala-perunavuoka (PE päivällinen)	72					5.71		
Kalakeitto (KE päivällinen)	72			8.06				
Kalamurekepihvit, kastike, perunat (MA lounas)	222	14.22						
Kalifornian pata, perunat (SU lounas)	117							10.69
Kuljetuslaatikot - Valmistuskeittiö	70	0.62	0.62	0.62	0.62	0.62	0.27	0.27
Lihakeitto (TI lounas)	222		14.56					
Lounas, astiahuolto - Valmistuskeittiö	80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.23	2.23
Lounas, linjastotyöt - Valmistuskeittiö	80	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.16	0.16
Merimiespihvi (KE lounas)	222			12.65				
Muut työt - Valmistuskeittiö		4.40	2.69	4.49	3.56	3.93	4.18	1.11
Parsakeitto (SU päivällinen)	72							8.06
Perusteellinen siivous		0.14	0.13	0.13	0.01	0.15		
Potilaiden kahvileipä	72	0.35	0.35		0.35	0.35	0.35	
Päivällinen, astiahuolto	72	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10
Riisipuuro (MA päivällinen)	72	5.11						
Siskonmakkarakeitto (TO päivällinen)	72				8.06			
Tilaustarjoilu	17	0.13		0.13		0.13		
Kohde yhteensä	2428	41.17	40.18	42.28	42.96	41.71	41.86	38.53 (jatkuu)

11 (12)

F00014
 Kangasalan ateriapalvelu
 Terveyskeskuksen keittiö
 Viikko 11 (4, 16, 28, 40, 52)
 Muokattu 2012-10-09

Selite	kpl	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su
Aamupala	72	7.57	7.49	7.57	7.49	7.57	7.57	7.57
Broiler-kasviskeitto (KE päivällinen)	72			8.31				
Broilerkiusaus (PE päivällinen)	72					5.71		
Harjunsalo (LA)	15						1.74	
Harjunsalo (SU)	15							2.17
Harjunsalo aamupala, valmistelut ym.	15						1.73	1.73
Iltapala	72	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85
Jauheliha-kasvispata, perunat (KE lounas)	222			13.52				
Kalakeitto (SU päivällinen)	72							8.06
Kasviskeitto (LA päivällinen)	72						8.06	
Kinkku-juustokeitto (TO päivällinen)	72				8.06			
Kuljetuslaatikot - Valmistuskeittiö	70	0.62	0.62	0.62	0.62	0.62	0.27	0.27
Lihapyörykät, kastike, perunat (SU lounas)	177							10.65
Lounas, astiahuolto - Valmistuskeittiö	80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.23	2.23
Lounas, linjastotyöt - Valmistuskeittiö	80	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.16	0.16
Makaronilaatikko (TI päivällinen)	72		5.71					
Maksalaatikko (MA lounas)	222	12.07						
Muut työt - Valmistuskeittiö		4.40	2.69	4.49	3.56	3.93	4.18	1.11
Nakkikeitto (PE lounas)	222					14.62		
Perusteellinen siivous		0.14	0.14	0.13	0.13	0.01		
Potilaiden kahvileipä	72	0.35	0.35		0.35	0.35	0.35	
Päivällinen, astiahuolto	72	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10
Riisipuuro (MA päivällinen)	72	5.07						
Talon keittoruoka (TI lounas)	222		15.26					
Talon laatikkoruoka (LA lounas)	117						9.05	
Tilaustarjoilu	17	0.13		0.13		0.13		
Tonnikala-perunavuoka (TO lounas)	222				11.54			
Kohde yhteensä	2488	38.98	40.89	43.40	40.38	41.57	40.29	38.90 (jatkuu)

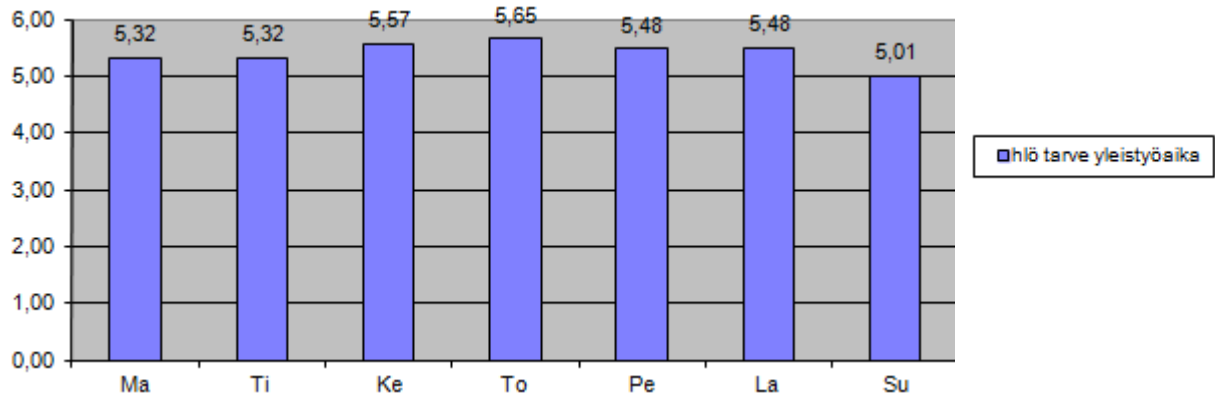
12 (12)

F00015
 Kangasalan ateriapalvelu
 Terveyskeskuksen keittiö
 Viikko 12 (5, 17, 29, 41)
 Muokattu 2012-10-09

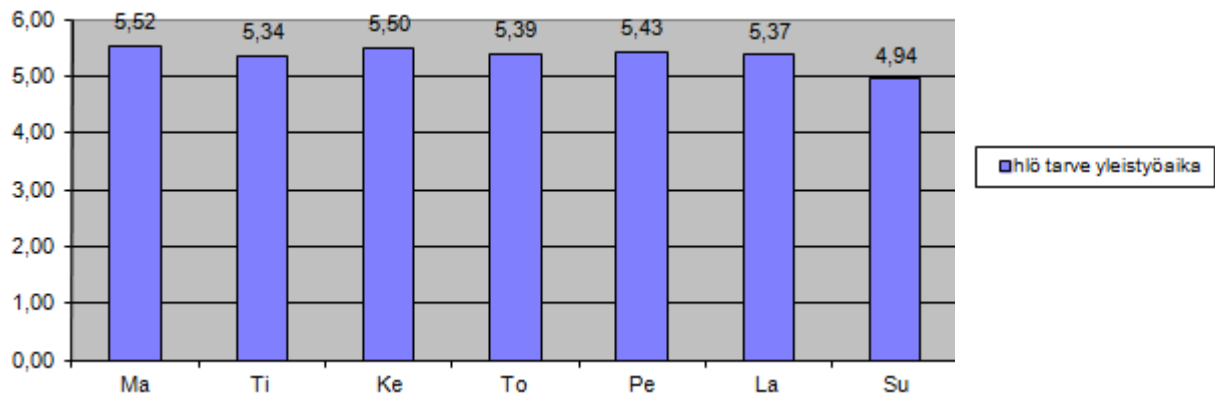
Selite	kpl	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su
Aamupala	72	7.57	7.49	7.57	7.49	7.57	7.57	7.57
Broiler-peruna-kasvisvuoka (KE päivällinen)	72			5.71				
Broilerpyörykät, kastike, perunat (MA lounas)	222	14.32						
Harjunsalo (LA)	15						2.19	
Harjunsalo (SU)	15							1.22
Harjunsalo aamupala, valmistelut ym.	15						1.72	1.72
Iltaapala	72	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85	2.85
Kaali-jauhelihakeitto (TO päivällinen)	72				8.07			
Kaalikääryleet, perunat (LA lounas)	117						7.94	
Kalakeitto (SU päivällinen)	72							8.07
Kesäkeitto (TI päivällinen)	72		8.07					
Kinkku-juustokeitto (LA päivällinen)	72						8.07	
Kinkku-perunavuoka (PE päivällinen)	72					5.71		
Kookos-broilerkeitto (PE lounas)	222					14.20		
Kuljetuslaatikot - Valmistuskeittiö	70	0.63	0.63	0.63	0.63	0.63	0.27	0.27
Lasagnette (TI lounas)	222		13.73					
Lounas, astiahuolto - Valmistuskeittiö	80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.23	2.23
Lounas, linjastotyöt - Valmistuskeittiö	80	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.16	0.16
Merimiespihvi (SU lounas)	117							10.04
Muut työt - Valmistuskeittiö		4.40	2.69	4.49	3.56	3.93	4.05	1.25
Perusteellinen siivous		0.16	0.17	0.17	0.17			
Possupata, perunat (KE lounas)	222			13.70				
Potilaiden kahvileipä	72	0.35	0.35		0.35	0.35	0.35	
Päivällinen, astiahuolto	72	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10
Riisipuuro (MA päivällinen)	72	5.12						
Talon laatikkoruoka (TO lounas)	222				10.93			
Tilaustarjoilu	17	0.13		0.13		0.13		
Kohde yhteensä	2428	41.31	41.76	41.03	39.83	41.15	39.50	37.48

Liite 14. Työvoiman tarve ruokaviikoittain

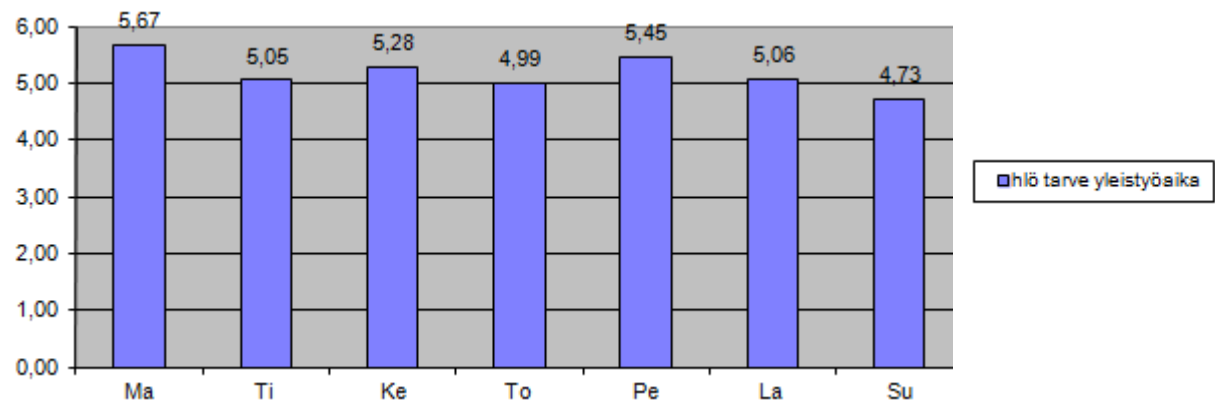
1 (4)



Työvoimantarve ruokaviikko 1



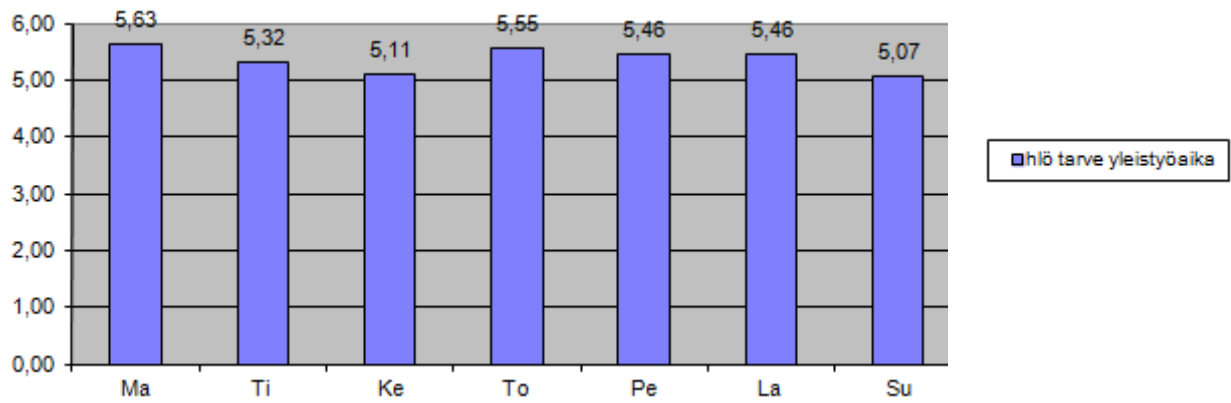
Työvoimantarve ruokaviikko 2



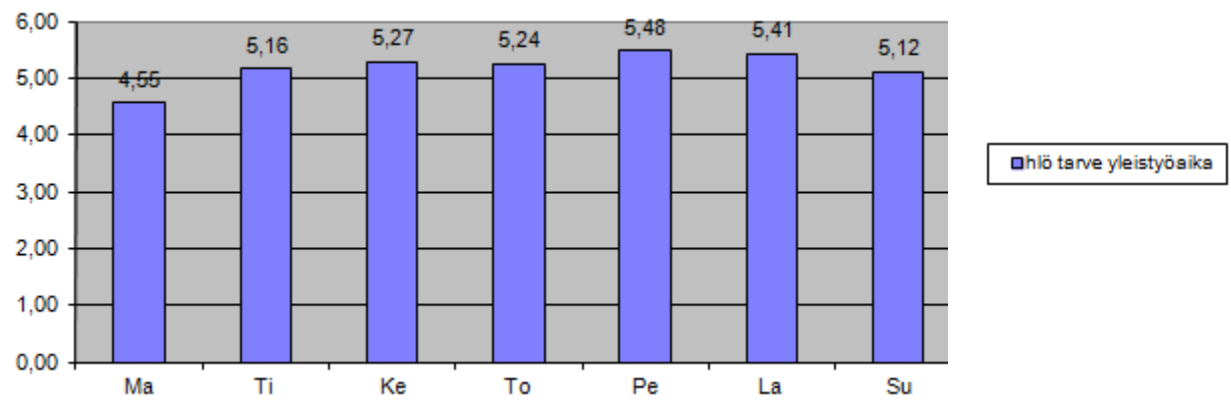
Työvoiman tarve ruokaviikko 3

(jatkuu)

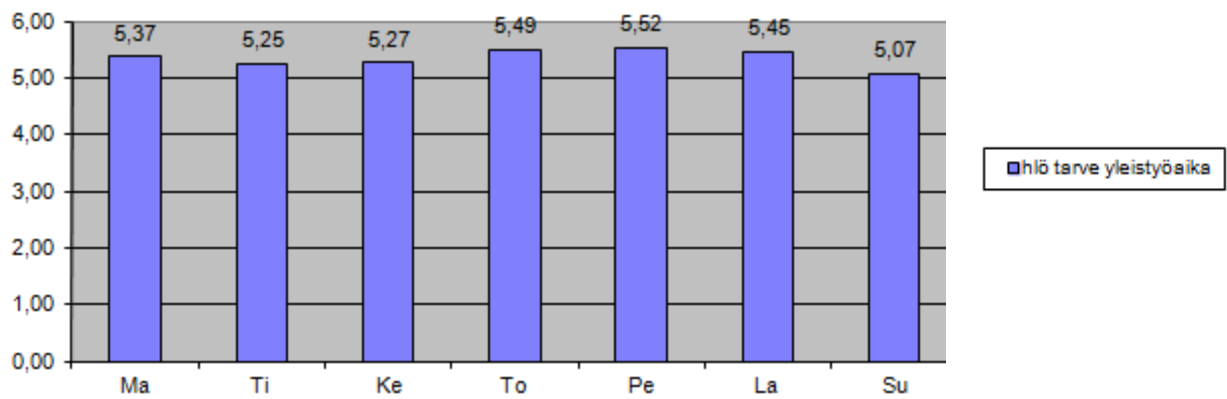
2 (4)



Työvoimantarve ruokaviikko 4



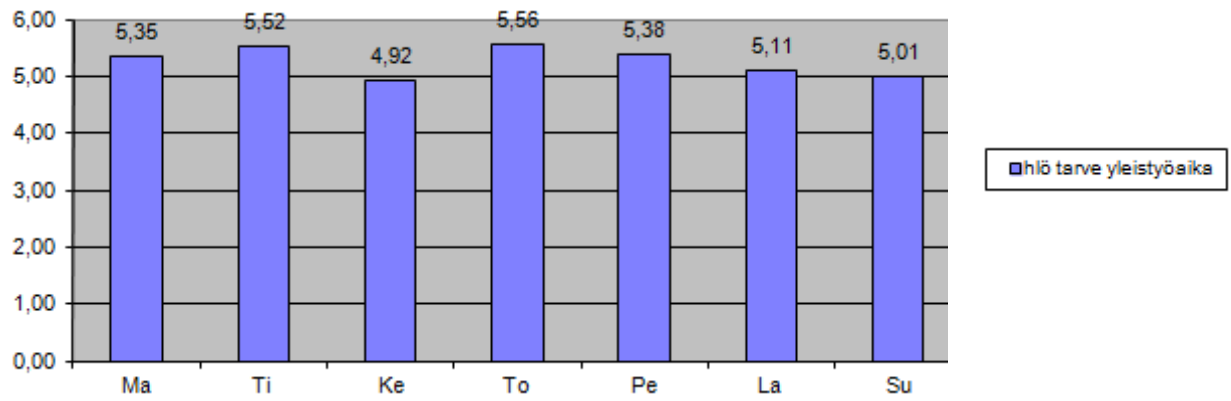
Työvoimantarve ruokaviikko 5



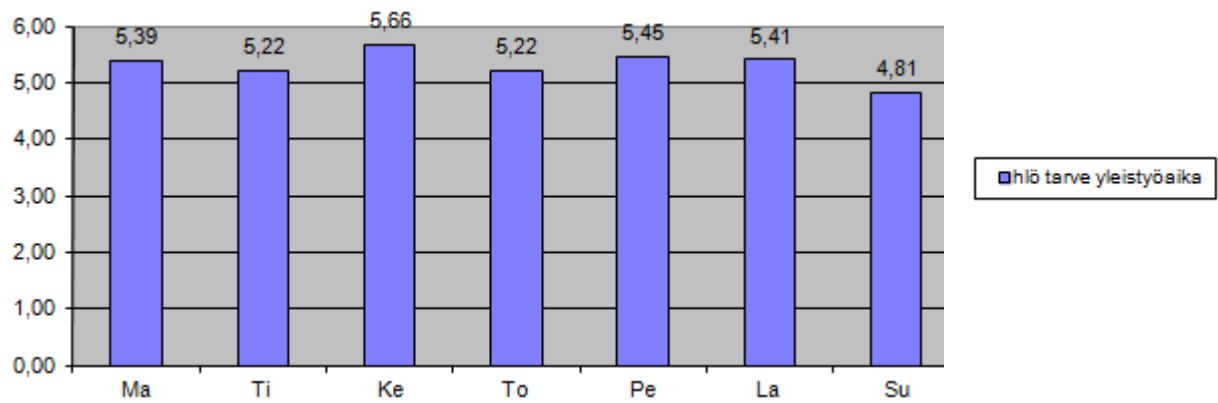
Työvoimantarve ruokaviikko 6

(jatkuu)

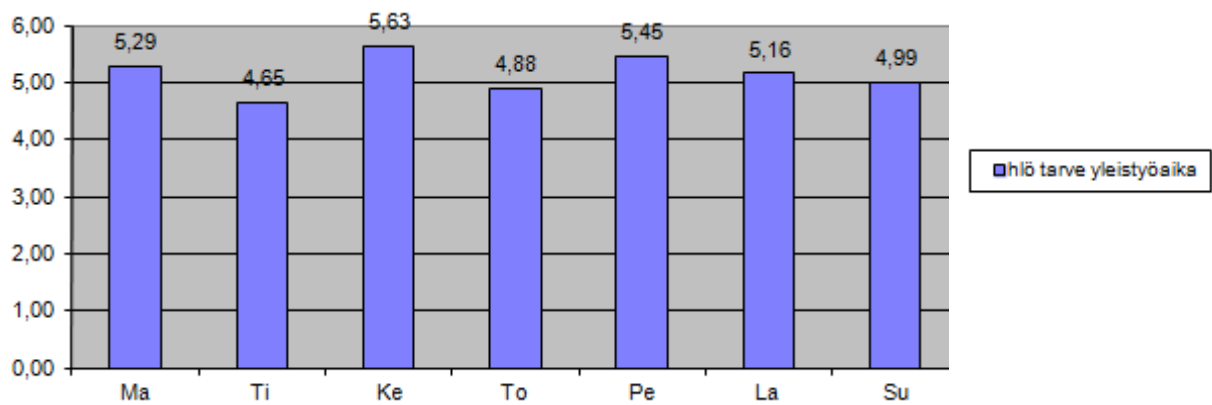
3 (4)



Työvoimantarve ruokaviikko 7



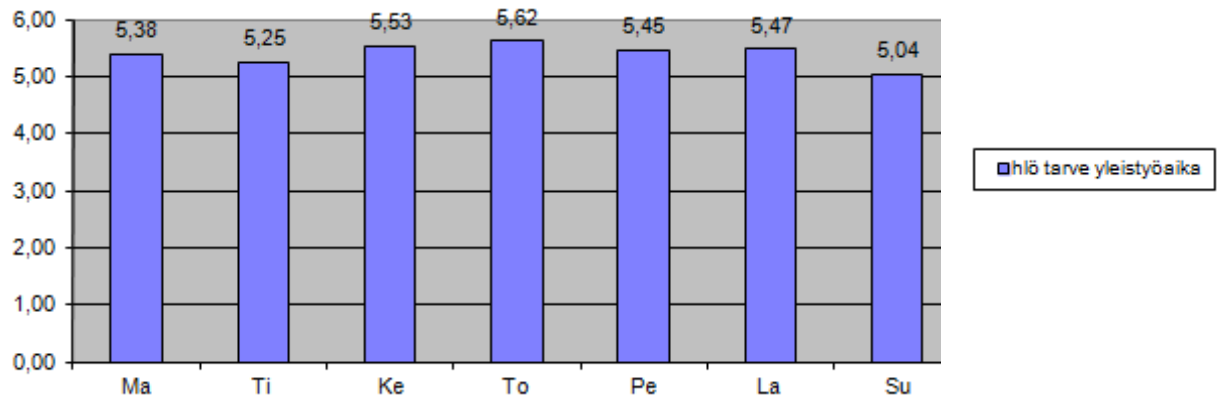
Työvoimantarve ruokaviikko 8



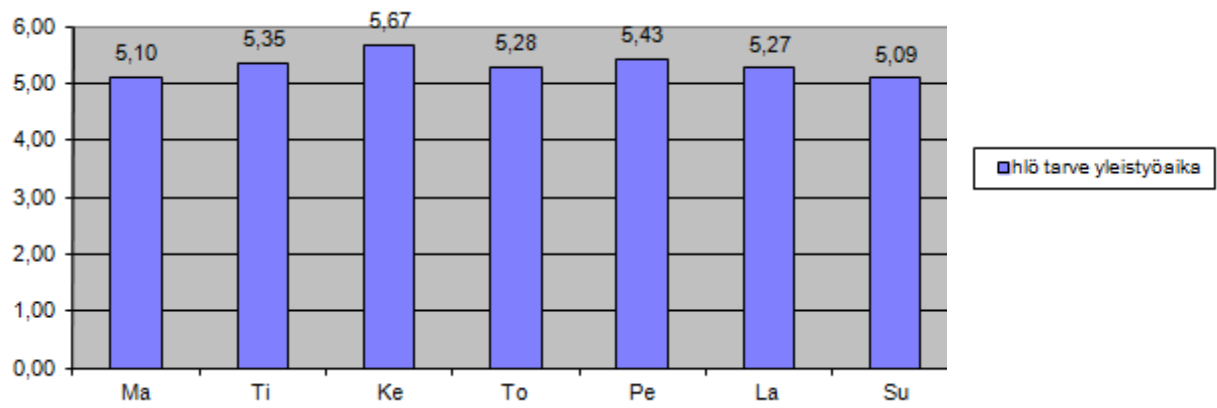
Työvoimantarve ruokaviikko 9

(jatkuu)

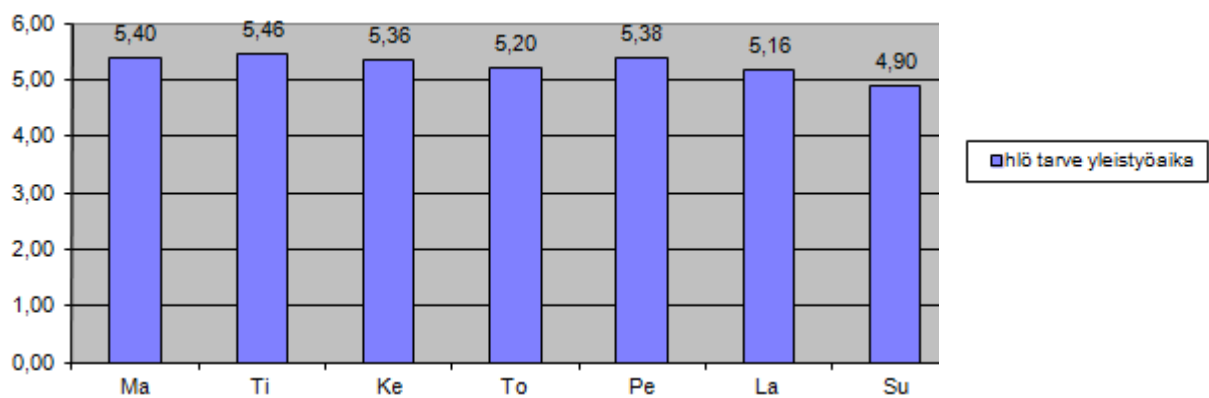
4 (4)



Työvoimantarve ruokaviikko 10



Työvoimantarve ruokaviikko 11



Työvoimantarve ruokaviikko 12